



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

VLIV ZAVÁDĚNÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU NA ZMĚNU STRATEGICKÝCH CÍLŮ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

INFLUENCE OF INFORMATION SYSTEM IMPLEMENTATION ON CHANGES IN
STRATEGIC GOALS AND IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Romana Hajkrová

ŠKOLITEL

SUPERVISOR

prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

BRNO 2018

Zadání dizertační práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Ing. Romana Hajkrová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.**
Akademický rok: 2017/18

VLIV ZAVÁDĚNÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU NA ZMĚNU STRATEGICKÝCH CÍLŮ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Charakteristika problematiky úkolu:

úvod

1. zaměření, cíle a hypotézy disertační práce
 2. metodologie zpracování disertační práce
 3. současný stav řešené problematiky
 4. výzkumná část
 5. návrh definovaného postupu implementace is
 6. bariéry, rizika a příležitosti pro další výzkum
 7. diskuze
 8. přínosy disertační práce
- závěr

Cíle, kterých má být dosaženo:

Primární cíl práce:

- ☐ nalezení negativních vlivů implementace informačního systému na strategické plánování a organizační strukturu podniku
- ☐ na základě kvantitativního výzkumu určit možnost omezení vlivu implementace informačního systému na strategické plánování a organizační strukturu
- ☐ navrhnout postup zavádění IS bez negativních změn na strategické cíle a organizační strukturu

Sekundární cíl práce:

- ☐ identifikovat hlavní kritéria, které je nutné brát při procesu zavádění IS v úvahu

Dílčí cíle:

- Analyzovat současný stav informačního systému včetně všech jeho bodů;
- identifikovat funkcionality informačního systému, které mají významný vliv na tvorbu strategických cílů podniku a organizační struktury;
- na základě získaných poznatků vytvořit postup zavedení informačního systému, který nejlépe

Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně / Kolejní 2906/4 / 612 00 / Brno

přístupuje ke všem zásadním změnám procesu v podniku;

- identifikovat bariéry a formulovat návrhy opatření směřující k eliminaci bariér při definování správného postupu zavádění informačního systému v podniku.

Základní literární prameny:

FOTR, J., Vacík, E., Souček, I. a kol. Tvorba strategie a strategického plánování. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GUPTA, H. Management Information System. International Book House PVT.LTD, 2011. 421 s. ISBN 978-93-81335-05-5.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. aktualizace. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

KIM, W CHAN., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2015. 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

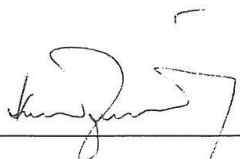
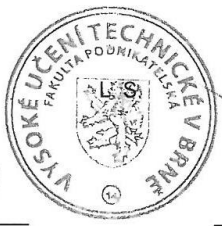

LEÓN-SORIANO, R., MUNOZ-TORRES, M.J., & CHALMETA-ROSALEN, R. Methodology for sustainability strategic planning and management. Industrial Management & Data Systems, 2010. Vol. 110, No. 2, pp. 249 – 268. ISSN 0263-5577.

NYAGA WAMBUI, G., LUKANDU ATEYA, I. Executive Information Systems: The Critical Success Factors: Adoption and Usage in Small. Medium and Large Size Organizations. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 108 s. ISBN 978-3843390255.

SADAGOPAN, S. Management Information Systems. 2nd Edition. PHI Learning, 2014. 336 s. ISBN 978-8120348929.

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 8. 4. 2016

		
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA		doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
předseda oborové rady		děkan

Abstrakt

Cílem této disertační práce je sledování procesu zavádění informačního systému a jeho dopadu na změnu organizační struktury a strategických cílů. Tohoto cíle chci dosáhnout sledováním a vyhodnocováním procesů souvisejících s tvorbou strategického plánu podniku a jeho organizační strukturou v souvislosti s informační podporou procesů u nově zavedeného IS, respektive sledováním vlivu informační podpory se pokusím zjistit, zda změny ovlivnily procesy pozitivně, nebo zda v opačném případě nepřispěly k informační podpoře při tvorbě strategického plánu a organizační struktury podniku.

Podklady jsou získány na základě vědeckých metod určených k tomuto účelu a jsou součástí dotazníkového šetření. V rámci dotazníkové části bude celý proces hodnocen na základě 3 dimenzí: na úrovni manažerské, uživatelské a procesní. Výsledkem disertační práce je potvrzení nebo vyvrácení hypotézy související s vlivem implementace informačního systému na strategické cíle a organizační strukturu podniku. Na tomto základě je vytvořen definovaný postup pro zavedení informačního systému sledující a regulující změny strategických cílů a organizační struktury. Tento postup může posloužit jako návod pro obecné použití v rámci podniků a na základě jeho výsledků je učiněno rozhodnutí, zda jeho užití v praxi je možné.

Abstract

The aim of the dissertation is to monitor the process of information system implementation and its impact on the changes in the organizational structure and in strategic goals. Achieving this task is based on monitoring and evaluating the process of implementing the information system, on monitoring its impact on factors which affect the necessary changes in the organizational structure of enterprises and affect the strategic objectives of the enterprise.

The data will be obtained on the basis of scientific methods designed for this purpose and they will be divided into parts of a questionnaire survey and of a managed interview. Within the framework of the questionnaire, the entire process will be evaluated in three dimensions: level of management, user level and the process level.

The result of the dissertation will be either a confirmation or a refutation of the hypothesis related to the impact of IS implementation on the strategic objectives and on the organizational structure of the company. On this basis a defined procedure will be created for the implementation of information system monitoring and regulating changes in the strategic objectives and in the organizational structure. This procedure can serve as a guide for general use within companies, and on the basis of its results a decision will be made as to whether it is possible to use it in practice.

Klíčová slova

Informační systém, Organizační struktura, Strategické cíle, Struktura, Management, Procesy, Analýza, Podnik

Keywords

Information system, Organizational structure, Strategic objectives, Structure, Management, Processes, Analysis, Company

Bibliografická citace

HAJKROVÁ, R. *VLIV ZAVÁDĚNÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU NA ZMĚNU STRATEGICKÝCH CÍLŮ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2019. 164 stran. Vedoucí disertační práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce s názvem „*Vliv zavádění informačního systému na změnu strategických cílů a organizační struktury*“ je původní a že jsem ji vypracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého školitele. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech s právem autorským souvisejících).

V Brně dne 26. 9. 2018

Haykum R.

Podpis autora práce

Poděkování

Děkuji svému školiteli panu prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc., za podporu a rady, kterými mně pomáhal po celou dobu doktorského studia, a především za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování disertační práce.

Velmi si vážím trpělivosti a nikdy nekončící podpory své rodiny a přátel, a proto také jim patří velké díky.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ZAMĚŘENÍ, CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	12
1.1 Zaměření a zdůvodnění tématu.....	12
1.2 Cíle disertační práce.....	13
1.3 Výzkumné hypotézy.....	14
1.4 Postup zpracování disertační práce.....	14
1.5 Harmonogram – posloupnost prací.....	15
2 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	16
2.1 Zkoumané oblasti.....	16
2.2 Výzkumné metody.....	16
2.2.1 Empirické metody.....	17
2.2.2 Logické metody.....	17
2.2.2.1 Abstrakce – konkretizace.....	17
2.2.2.2 Analýza – syntéza.....	18
2.2.2.3 Indukce – dedukce.....	18
2.3 Obecné metody výzkumu.....	19
2.4 Metody pro práci s informacemi.....	19
2.5 Četnosti a vizualizace dat.....	20
2.6 Analýza preferencí.....	22
2.7 Chí-kvadrát test.....	22
2.8 X^2 -test nezávislosti v kontingenční tabulce.....	24
2.9 Test hypotézy o shodě dvou relativních četností.....	25
3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	26
3.1 Vymezení pojmů podnikové informační systémy.....	26
3.1.1 ERP systémy.....	27
3.1.2 CRM systémy.....	30
3.1.3 SCM systémy.....	32
3.1.4 MIS systémy.....	33
3.1.5 EIS systémy.....	35
3.2 Vliv zavádění informačního systému.....	36
3.3 Zavádění IS v podnikové praxi.....	37
3.4 Metodologie při zavádění IS.....	38

3.5	Strategické cíle podniku.....	39
3.6	Určení strategických cílů podniku.....	41
3.7	Definice jednotlivých strategií.....	44
3.8	Výběr nejvhodnější strategie.....	46
3.9	Vytvoření strategie.....	47
3.10	Proces tvorby strategie podniku.....	49
3.11	Strategická situační analýza.....	50
	3.11.1 Definice poslání.....	51
	3.11.2 Externí analýza.....	51
	3.11.3 Analýza makrookolí.....	51
	3.11.4 Analýza mikrookolí.....	52
	3.11.5 Interní analýza.....	55
	3.11.6 Syntéza.....	56
3.12	Vztah mezi zaváděním IS a strategickými cíli.....	57
3.13	Organizační struktura podniku.....	57
3.14	Organizační struktura se v čase mění.....	59
3.15	Ploché versus strmé organizační struktury.....	59
3.16	Štíhlé organizační struktury.....	60
	3.16.1 „Všichni dělají všechno“.....	60
	3.16.2 Týmová organizační struktura.....	61
	3.16.3 Projektová organizační struktura.....	61
	3.16.4 Améba.....	62
3.17	Typologie organizačních struktur.....	63
	3.17.1 Výrobní organizační struktura.....	65
	3.17.2 Divizní organizační struktura.....	66
	3.17.3 Maticová organizační struktura.....	67
	3.17.4 Síťová organizační struktura.....	68
3.18	Vztah mezi zaváděním IS a organizační struktury.....	70
3.19	Shrnutí poznatků pro zpracování disertační práce.....	70
4	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	71
4.1	Vymezení problému.....	71
4.2	Vytvoření postupu.....	71
	4.2.1 Manažerská úroveň.....	72
	4.2.2 Uživatelská úroveň.....	72

4.2.3	Procesní úroveň.....	73
4.3	Analýza výsledků kvantitativního výzkumu – orientace vlivu implementace IS na procesy strategického plánování a organizační struktury.....	73
4.3.1	Charakteristika výzkumu orientovaná na zavádění IS a strategické plánování podniku.....	74
4.3.2	Charakteristika výzkumu orientovaná na zavádění IS na organizační strukturu.....	75
4.3.3	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	76
4.3.4	Současný stav z pohledu informační podpory pro řízení ekonomického procesu a vliv na procesy strategického plánování.....	110
4.3.5	Současný stav z pohledu informační podpory pro řízení ekonomického procesu a vliv na organizační strukturu.....	112
4.3.6	Test hypotézy o shodě dvou relativních četností.....	114
4.3.7	X ² -test nezávislosti v kontingenční tabulce.....	115
4.3.8	Závěry z dotazníkového šetření ohledně vlivu implementace IS na strategické cíle podniku a jeho organizační strukturu.....	119
4.4	Shrnutí hlavních výsledků výzkumu.....	121
5	NÁVRH DEFINOVANÉHO POSTUPU IMPLEMENTACE IS.....	123
5.1	Návrh metodiky tvorby definovaného postupu implementace IS.....	123
5.2	Rozdělení požadavků a stanovení priorit.....	124
5.3	Struktura a postup zavádění informačního systému.....	125
6	BARIÉRY, RIZIKA A PŘÍLEŽITOSTI PRO DALŠÍ VÝZKUM.....	127
6.1	Bariéry.....	127
6.2	Vytipování kritických oblastí, konkrétních rizik a návrh metod jejich eliminace.....	127
6.3	Příležitosti pro další výzkum.....	128
7	DISKUZE.....	129
8	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	131
8.1	Přínosy pro vědecké poznání.....	131
8.2	Přínosy pro praxi.....	132
8.3	Přínosy pro pedagogickou praxi.....	132
	ZÁVĚR.....	134
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ, ZKRATEK.....	135
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....	144
	SEZNAM PŘÍLOH.....	148

Úvod

Možná jste někdy zaslechli Edisonův slavný citát: *Genialita je jedno procento nadání a devadesát devět procent dřiny*. Pokud tuto větu poněkud upravím, dostanu vhodné motto pro implementaci informačního systému do podnikové struktury: *Dobře fungující informační systém je jedno procento vlastní implementace a devadesát devět procent přípravy*. Těchto devadesát devět plus jedno procento jsou nedílným tématem mé disertační práce, která si klade za cíl popsat jednotlivé kroky a jejich návaznosti při zavádění informačního systému a především sledovat vazby, které ovlivňují změny organizační struktury a vliv utváření nové podnikové strategie. Pro správné pochopení problematiky musím postupovat s ohledem na vývoj a historii informačních systémů ve vztahu k podnikovým strategickým cílům a strukturám.

Při svém nástupu byly informační systémy nejprve brány s jistou a celkem pochopitelnou dávkou nedůvěry. Později se staly významnou konkurenční výhodou, což k této oblasti připoutalo značnou pozornost zákazníků. Dnes jsou informační systémy pro velké, střední i malé organizace nezbytnou nutností a používají je v podstatě všichni. Nikdo se nepozastavuje nad komunikací mezi podniky jejich prostřednictvím a elektronická komunikace s bankou je téměř podnikovým standardem. Naproti této skutečnosti jsou podnikové strategické cíle a podniková struktura záležitostmi, která doprovází celé formování a tvorbu tohoto prostředí od jeho vzniku jen v popsané a definované formě (Vymětal, 2009). Právě prolnutí těchto dvou linií a jejich vzájemné reakce má znázornit tato disertační práce. Je nutné popsat, co všechno umí zavádění informačního systému do podniku ovlivnit a změnit, s čím je nutné počítat a jak se na tyto změny připravit. Celé téma problematiky vlivu zavedení IS na změnu strategických cílů a organizační struktury je možné rozdělit na několik pohledů. Před tím je ale nutné důkladněji popsat důvod, který byl impulzem k napsání mé disertační práce. Na základě pozorování a částečně i zkušeností lze konstatovat, že ve velkém počtu podniků na českém trhu je značný nesoulad mezi definovanými strategickými cíli a skutečnými dosaženými výsledky. Z pohledu požadavků na informační systém v rámci jednotlivých oddělení napříč všemi úrovněmi podniku je situace poměrně jasná. Tato problematika je dostatečně popsána a její historie i výčet současných publikací by zabral mnoho stránek (Vrana, Richta, 2005). Jiný pohled, který musím brát v úvahu, je zaměřen na vlastní oblast zavádění informačního systému, jenž je nástrojem pro zajištění dostupnosti všech

požadovaných dat z oblastí klíčových pro tvorbu strategických cílů, tedy podnikové strategie, a jejich správného a včasného využití. Další část práce, jak uvádí její název, je orientována na podobnou oblast ovlivněnou postupem zavádění informačního systému v podniku, jíž je organizační struktura. Ve fázi zavádění informačního systému může docházet k zásadním rozporům ve vnímání možnosti využití tohoto procesu při tvorbě strategických cílů podniku a zároveň k vlivu na změnu organizační struktury.

1 ZAMĚŘENÍ, CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

V úvodu bych ráda zdůvodnila výběr a zaměření tématu své disertační práce včetně uvedení hypotéz, které se v závěru práce potvrdí nebo vyvrátí, a upřesnila hlavní cíle, kterých bych při zpracování tématu chtěla dosáhnout. Jako poslední část bude uveden harmonogram prací.

1.1 Zaměření a zdůvodnění tématu

Implementace je proces uvedení nového informačního systému do provozu. Vzhledem k tomu, že většina subjektů již má své informační systémy, jako nový může být chápán i takový, který je jistou inovační změnou stávajícího. IS je dnes klíčovým nástrojem prakticky každého podniku a organizace bez ohledu na její zaměření a oblast působení. Schopnost efektivně využít všech možností informačního systému dnes nesporně patří mezi významné faktory konkurenceschopnosti (Myšík, 2010).

Kvalitní informační systém je v současnosti nutnou podmínkou úspěšnosti podniků ve všech oblastech podnikání. Hlavním důvodem nutnosti vlastnit kvalitní informační systém je fakt, že informační systém je jedním z hlavních faktorů efektivnosti řízení a konkurenceschopnosti podniku. (Bohuslav, Basl, 2011).

Potřeba kvalitního informačního systému roste s významem *informace* a dnešní podniky jsou na kvalitních a včasných informacích naprosto závislé. Je to způsobeno především prudkým nárůstem využívání informací v podniku, a proto se v posledních letech výrazně, a to až několikanásobně, zvyšují objemy finančních prostředků investovaných do inovace informačních systémů a informační technologie (IS/IT) (Lucey, 1991).

Skutečnosti vedoucí k nutnosti vlastnit kvalitní informační systém:

- Zrychlující se dynamika trhů a výrobních technik;
- globalizace trhů a volný přístup k informacím;
- rostoucí složitost rozhodování;
- nutnost informací o vnitropodnikových procesech a aktivitách;
- vysoká migrace zaměstnanců;

- tendence přecházet od hierarchických organizačních struktur k strukturám plochým;
- nutnost poskytovat nové služby (Laudon, Laudon, 2006).

Hlavním důvodem výše uvedené problematiky je skutečnost, že v současné době je nabízen široký okruh nejrozumnějších druhů informačního systému. Faktem ovšem je, že doposud nebyl vytvořen žádný postup, který popisuje vliv zavádění informačního systému na strategické cíle a organizační strukturu. Výsledkem může být situace, kdy podniky po zásadní změně nebo po zavedení nového informačního systému nedosahují naplnění strategických cílů a mohou k nim dospět až se značným zpožděním. Vytvářet zpětně procesy pro opravu zavedeného informačního systému nebo předefinovat strategické cíle v průběhu hospodářského cyklu může souviset se značnou ekonomickou ztrátou. Při vlastním zavádění téměř vždy dochází k vlivu na organizační strukturu. I tento faktor má výrazný vliv na možný růst investic, např. do mzdových nákladů, bez rychlé zpětné vazby k nalezení příčiny skutečného problému (Avison, Fitzgerald, 2006). Ve své disertační práci proto řeším postup, který zvládne tuto problematiku v souladu s dobře nastaveným procesem zavedení informačního systému bez negativních dopadů na strategické cíle a organizační strukturu.

1.2 Cíle disertační práce

Primárním cílem disertační práce je řešit danou problematiku a navrhnout postup zavádění informačního systému bez negativních změn na strategické cíle a organizační strukturu. Předpokladem pro vytvoření takového postupu je výzkum a nalezení všech možných negativních dopadů v rámci procesu zavádění informačního systému v podnicích na jejich stanovené strategické cíle a stávající organizační strukturu. Sekundárním cílem je identifikovat hlavní kritéria, která je nutné brát v úvahu při procesu zavádění informačního systému.

Pro dosažení primárních cílů práce je potřeba splnění následujících dílčích cílů:

- Analyzovat současný stav informačního systému včetně všech jeho bodů;
- identifikovat funkcionality informačního systému, které mají významný vliv na tvorbu strategických cílů podniku a organizační struktury;

- na základě získaných poznatků vytvořit postup zavedení informačního systému, který nejlépe přistupuje ke všem zásadním změnám procesu v podniku;
- identifikovat bariéry a formulovat návrhy opatření směřující k eliminaci bariér při definování správného postupu zavádění informačního systému v podniku.

1.3 Výzkumné hypotézy

Implementace nového informačního systému v podniku výrazně ovlivňuje všechny procesy. Jedním z nich je tvorba strategických cílů podniku. K cílům disertační práce, které jsem si stanovila na základě prostudování literárních zdrojů, patří tyto výzkumné hypotézy:

- ***Výzkumná hypotéza H1.** Zavedení nového informačního systému ovlivňuje strategické cíle podniku a jeho organizační strukturu.*
- ***Výzkumná hypotéza H2.** Proces zavádění informačního systému a jeho vliv na strategické cíle organizační struktury podniku lze omezit.*
- ***Výzkumná hypotéza H3.** Negativní vlivy na strategické cíle podniku a organizační strukturu, které vznikají při zavádění informačního systému, je možné omezit definovaným postupem zavádění.*

Uvedené výzkumné hypotézy jsou pomocí vhodně zvolených statistických metod testovány, přičemž výsledkem je jejich potvrzení či vyvrácení.

1.4 Postup zpracování disertační práce

Zpracování disertační práce se skládá z osmi hlavních částí. Nejprve se zaměřuji na definování hlavních a dílčích cílů práce včetně stanovení hypotéz a zároveň stručně popisuji obsah jednotlivých kapitol. Druhá část je zaměřena na určení metodologie zpracování mé disertační práce. Dále popisuji současný stav řešené problematiky, který respektuje téma disertační práce. Věnuji se rešeršim vědeckých zdrojů, které na závěr shrnuji jako podklad na základě přínosu pro disertační práci. Hlavní čtvrtá část je výzkumná, kde se na základě definovaných výzkumných metod zabývám potvrzením nebo vyvrácením stanovených hypotéz. V páté a šesté části disertační práce navrhuji definovaný postup implementace informačního systému a popisuji bariéry včetně rizik a

příležitostí pro další výzkum. Poslední část je věnována diskuzi včetně přínosů mé disertační práce.

1.5 Harmonogram – posloupnost prací

Pro lepší přehlednost jsem sestavila harmonogram ve formě tabulky s rozdělením tvorby práce do jednotlivých fází s popisem daných aktivit a s návazností na podmínku úspěšného splnění.

FÁZE	POPIS	PODMÍNKY
1.	Rešerše odborných publikací, literatury, elektronické databáze	
2.	Zpracování literární rešerše současného stavu řešené problematiky	
3.	Zahájení pojednání k disertační práci	
4.	Definice hlavních a dílčích cílů práce a stanovení hypotéz	
5.	Dokončení pojednání k disertační práci	
6.	Absolvování státní doktorské zkoušky	
7.	Psaní vědeckého článku	
8.	Zahájení tvorby disertační práce a zpracování schématu jednotlivých kapitol	Úspěšné absolvování SDZ
9.	Určení rozsahu výzkumné části práce	
10.	Výběr vhodného vzorku respondentů, metod a technik pro sběr a analýzu získaných dat	
11.	Tvorba a rozeslání dotazníku kvantitativního výzkumu	
12.	Vyhodnocení kvantitativního výzkumu	Obdržení patřičného počtu dotazníků
13.	Ukončení výzkumu a následné statistické vyhodnocení dat	
14.	Potvrzení či vyvrácení hypotéz na základě zjištěných výsledků	Dostatečný rozsah podkladů k vyhodnocení
15.	Diskuze	
16.	Definování přínosů pro vědecké poznání, praxi a pedagogickou praxi	
17.	Dokončení disertační práce	

Tabulka 1: Harmonogram – posloupnost prací

Zdroj: Vlastní zpracování

2 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce obsahuje tři hlavní části, které na sebe vzájemně navazují. První část obsahuje literární rešerši současného stavu řešené problematiky. Druhá část představuje vlastní kvantitativní výzkum a závěrečná třetí část je věnována analýze výsledků, potvrzení nebo vyvrácení hypotéz a definování závěrů práce. Vyhodnocení výzkumu spočívá v aplikaci induktivních metod a v uplatnění deduktivního způsobu hledání skutečnosti. Touto kombinací shrnuji a upřesňuji obecná fakta na základě empirických výsledků výzkumu, především pak využití induktivní statistiky.

2.1 Zkoumané oblasti

Hlavní zkoumané oblasti v rámci mé disertační práce jsou:

1. Organizační struktura podniku
2. Strategické cíle podniku
3. Podnikový informační systém a jeho implementace

2.2 Výzkumné metody

Výzkum můžeme chápat jako pravidelný tvůrčí postup, jenž rozšiřuje poznání o nejzákladnější příčiny jevů a sledovatelných skutečností včetně poznání člověka i kultury metodami, které nám dávají možnost potvrdit, doplnit nebo vyvrátit získané poznatky. Slovo „metoda“ pochází z řeckých slov „*meta hodos*“, která znamenají „*cesta někam*“. Výzkumné metody, které používám, jsou návodem, jak postupovat.

Metody vědecké práce můžeme rozdělit:

- **Empirické metody** - jejich základem je pozorovaný či vnímaný obraz reality. Mají možnost zjistit konkrétní vlastnosti jevu nebo objektu. Většinou jsou rozděleny dle způsobu svého použití, a to na experimentování, měření a pozorování.
- **Logické metody** - „*Věčným tajemstvím světa je jeho srozumitelnost. ... Skutečnost, že mu lze rozumět, je zázrak*“. Albert Einstein.
Jedná se o množinu metod, které využívají principů logického myšlení a logiky. Je možné k nim přiřadit trojici tzv. párových metod, kterými jsou abstrakce x konkretizace, analýza x syntéza, indukce x dedukce (Disman, 2002).

2.2.1 Empirické metody

Z empirických metod jsou nejčastěji využívány metody kvalitativního výzkumu a metody kvantitativního výzkumu. Hlavním cílem kvalitativního výzkumu je vytvoření hypotéz, nové pochopení včetně nových teorií. První krok ve výzkumném procesu je pozorování a sběr dat. Výzkumník hledá pravidelnosti, které se nacházejí v datech, dále hledá význam dat, definuje předběžné závěry, kde výstupem je možnost nově nastavených hypotéz.

Dalším cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz. Předmětem zkoumání je měřitelnost nebo třiditelnost. Informace jsou získány v podobě alespoň porovnatelnosti a dále analyzovány metodami statistickými. Výstupem je souhrn přijatých nebo zamítnutých hypotéz (Disman, 2002).

2.2.2 Logické metody

Tyto metody, ke kterým se řadí následující trojice párových metod, využívám při zpracování své disertační práce.

2.2.2.1 Abstrakce - konkretizace

Jedná se o myšlenkový proces, kde dochází k oddělení nedůležitých vlastností jevu od vlastností důležitých. Tím se ve vědomí utváří model objektu, který v sobě má pouze charakteristiky nebo znaky, jejichž zkoumáním je možné získat odpovědi na otázky, které jsou důležitým klíčem k výzkumu. Tato metoda nachází uplatnění spíše u teoretických disciplín.

Konkretizace je proces obrácený, kde hledáme z určité škály objektů konkrétní objekt tím, že se snažíme aplikovat charakteristiky, které jsou platné pro tuto škálu objektů (Hendl, 2005).

Příklad použití: Abstrakce využívám při identifikaci základních faktorů, které ovlivňují tvorbu strategických cílů podniku. Na základě konkretizace jsou potom stanoveny vazby mezi klíčovými faktory strategických cílů.

2.2.2.2 Analýza – syntéza

Analýzu lze charakterizovat jako myšlenkový proces rozboru zkoumaného předmětu, situace či jevu na části jednotlivé. Analýza nám umožňuje odhalovat nejrůznější vlastnosti a stránky jak jevů, tak i procesů, jejich stavbu, rozporné tendence aj. Hlavním cílem je rozpoznání systému v každém jevu, samostatných vazeb a objevení zákonitostí fungování systému.

Syntéza naopak umožňuje postup od části k celku, tedy možnost poznávání objektu jako celku. Jedná se o spojení poznatků, které jsou získané analytickým přístupem. Tvoří základ pro správné rozhodnutí, snaží se odhalovat vnitřní zákonitosti fungování a vývoje jevu jako takového.

Jak analýzu a syntézu, tak i abstrakci a konkretizaci nemůžeme chápat samostatně, ale je potřeba je brát jako celek. Postupy se vzájemně doplňují a prolínají. Nejedná se ovšem o skládání částí jednotlivých, je to spíše činnost odhalování dalších nových vztahů (Hendl, 2005).

Příklad použití: Data získaná literární rešerší podrobují analýze z důvodu vyhodnocení poznatků zkoumané problematiky. Tato data mohou pak pomocí syntézy zpětně propojit a srovnat s cílem.

2.2.2.3 Indukce - dedukce

Indukce je proces, kde je možnost vyvození obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Induktivní úsudky dávají možnost přijít k podstatě jevů a tím určit jejich zákonitosti. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, umožňuje vysvětlení, přičemž těchto vysvětlení je v praxi mnohem více. Klasickým základem indukce je statistické zpracování a dostatečné zhodnocení reprezentativních souborů, tedy údajů, které umožňují lepší definování obecnějších závěrů, jež jsou pro zkoumanou oblast platné.

Dedukce je opakem indukce. Znamená přechod od obecnějšího k méně obecnému. Lze tedy vycházet ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikovat je na dosud neprozkoumané oblasti. Jedná se o proces, kde lze testovat, zda daná hypotéza může vysvětlit zkoumaný fakt (Popper, 1997).

Příklad použití: Indukci lze použít při návržení systému pro plánování strategických cílů, na jehož základě mohou podniky vytvářet strategické plány. Dále je možné indukce využít při formulaci hypotéz, které budou dále ověřeny statisticky. Dedukci v další části mohu využít pro ověření, že mnou stanovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt.

2.3 Obecné metody výzkumu

Primární - první etapa má formu mapujícího výzkumu, který má za úkol zorientovat se v problematice a odhalit doposud nepřiliš jasné souvislosti. Výzkum směřuji na kvantitativní dotazování ve vybraných odděleních podniku, a to jak na straně top manažerů, tak na straně nižší úrovně řízení podniku. Věnuji se jejich funkcionalitě a možnostem v oblasti vlivu na strategické cíle a organizační strukturu.

Sekundární - vychází především z metody generování. Metoda generování je odrazem požadavku rozvíjení situačně a kontextuálně vázané teorie (Široký, 2010). Při vyhodnocování výzkumných dat používám jednotlivé kroky teorie - úvodní průzkum dat pro první předběžnou orientaci v datech a reflexe jako ověření a ujasnění otázek a určení priorit, co má být předmětem zkoumání (Široký, 2010).

2.4 Metody pro práci s informacemi

Metody a techniky kvalitativního výzkumu lze použít k získání dat vyjadřujících smysl a význam, nikoliv četnost konkrétních lidských projevů. Základními metodami kvalitativního sběru dat jsou pozorování a interview. Přitom se oba tyto postupy navzájem prolínají a doplňují tak, že mezi nimi nelze stanovit jednoznačnou hranici. Výzkumné interview je proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Kvalitativní interview probíhá volně, přičemž je na tazateli, jak je předem naplánuje, jaké otázky připraví a kdy je v jeho průběhu položí (Sekaran, Bougie, 2010). Pro zpracování výzkumu lze použít techniku kvalitativního rozhovoru, tedy kombinaci dotazníkového šetření s kvalitativním, částečně nestandardizovaným interview, na jehož základě je možné objasnit, jak respondenti interpretují určité

skutečnosti. Dalším důvodem pro kombinaci standardizovaného dotazníkového šetření s kvalitativním interview je situace, kdy u respondentů lze očekávat, že řešené téma je pro ně strategicky i komerčně citlivé a důvěrné. Téma strategického řízení podniku zmíněné předpoklady splňuje (Hendl, 2005) (Hendl, 2008).

Kvantitativní výzkum představuje tradiční cestu poznání, chci-li nalézt dostatek důkazů, které potvrdí moje předpoklady a hypotézy. V rámci výzkumu využiji dotazníkové šetření, v kterém jde o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata spočívá v písemném souboru otázek, na které respondent odpovídá (Hendl, 2008). Při sestavování pořadí otázek v dotazníkovém šetření počítám s tím, že se neuplatňují izolovaně, ale ve vzájemném kontextu. Každá otázka tedy ovlivňuje nejen odpověď na sebe samu, ale i na otázky následující. V jejich řazení proto postupuji tak, aby neovlivňovaly odpovědi na jiné, následující otázky. Dotazníkové šetření, jež umožňuje získat velké množství dat, předkládám respondentům v rámci výzkumu v tištěné podobě. Jeho výhodou je nízká finanční i časová náročnost a možnost získat data od velkého množství lidí během krátké doby, avšak nevýhodou je riziko nepravdivého a neúplného vyplnění informací, které jsou pro daný výzkum podstatné. Respondenti zde mají k vyplnění úplně volnou ruku a záleží pouze na nich, jakým způsobem se k odpovědím postaví (Hendl, 2008).

2.5 Četnosti a vizualizace dat

Při zpracování zjištěných údajů, tj. třídění prvního stupně pomocí deskriptivní statistiky, využívám absolutní a relativní četnosti vybraných znaků. V případě tohoto třídění jsou varianty sledovaného kvantitativního znaku seřazeny buď do rostoucí či klesající posloupnosti nebo do jiného logického uspořádání. Každé variantě znaku je přiřazen odpovídající počet příslušných statistických jednotek. Tyto počty jsou nazývány četnostmi a vzniklé tabulky tabulkami rozdělení četností. Označují-li se jednotlivé obměny nespojitého kvantitativního znaku symbolem x_i , kde $i = 1, 2, \dots, k$, a jim odpovídající absolutní četnosti n_i , kde $i = 1, 2, \dots, k$, lze rozdělení četností vyjádřit způsobem uvedeným v následující tabulce.

Varianta	Četnost		Kumulativní četnost	
Znaků x_i	Absolutní n_i	Relativní p_i	Absolutní	Relativní
x_1	n_1	p_1	n_1	p_1
x_2	n_2	p_2	$n_1 + n_2$	$p_1 + p_2$
x_3	n_3	p_3	$n_1 + n_3$	$p_1 + p_3$
x_4	n_4	p_4	$n_1 + n_4$	$p_1 + p_4$
x_5	n_5	p_5	$n_1 + n_5$	$p_1 + p_5$
x_k	n_k	p_k	$\sum_{i=1}^k n_i = n$	$\sum_{i=1}^k p_i = 1$
Součet	$\sum_{i=1}^k n_i = n$	$\sum_{i=1}^k p_i = 1$	x	x

Tabulka 2: Rozdělení četností

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k nutnosti porovnání různých rozdělení četností lišících se svým rozsahem jsou absolutní četnosti převedeny na četnosti relativní. Relativní četnosti p_i byly získány jako podíl jednotlivých absolutních četností k celkovému rozsahu souboru

$$p_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

kdy platí

$$\sum_{i=1}^k p_i = \sum_{i=1}^k \frac{n_i}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k n_i = \frac{1}{n} n = 1$$

Součet relativních četností je tedy roven 1. Vyjadřujeme-li relativní četnosti v %, je součet roven 100. Jestliže postupně načítáme absolutní nebo relativní četnosti, získáme tak rozdělení kumulativních absolutních, resp. relativních četností (Pavelka, Klímek, 2000).

2.6 Analýza preferencí

Při vyhodnocování některých jevů, jako jsou např. priorita řízení v rámci oblasti strategického plánování s ohledem na funkce informačního systému nebo relevance změn v organizační struktuře související s implementací informačního systému, je třeba využít stupnic umožňujících převod kvalitativních informací do kvantifikovatelné podoby. Za tímto účelem může být pro vyjádření hodnoty aplikována ordinální třída. Podstatou ordinálního měření je určení relativní velikosti zkoumané vlastnosti, které je dosaženo srovnáváním. Tato ordinální třída zařazuje prvky do určité stupnice, která může vyjadřovat jejich hodnocení, důležitost apod. Jednotlivým variantám odpovědí jsou přiřazovány číselné hodnoty (relativní četnosti odpovědí). Tyto hodnoty vyjadřují zejména pořadí varianty v rámci tříd. Přitom je třeba mít na vědomí již zmiňovaný faktor rizika odlišného hodnocení některých položek, které by se jinak nemuselo nutně projevit. Pokud bude zapotřebí grafické prezentace výsledků, bodové preference lze přepočítat na relativní četnost.

2.7 Chí-kvadrát test

Chí-kvadrát test je statistická neparametrická metoda, která se používá ke zjištění, zdali mezi dvěma znaky existuje prokazatelný vztah. Data jsou uspořádána do kontingenční tabulky, přičemž kategorie jednoho znaku určují řádky a kategorie druhého znaku sloupce. Pokud jeden ze znaků má r kategorií a druhý znak má s kategorií, dostáváme kontingenční tabulku typu $r \times s$. Nejmenší tabulkou, kterou je možno získat v případě, že každý znak má pouze dvě kategorie, je tabulka čtyřpolní, která je ve tvaru 2×2 .

Základní princip chí-kvadrát testu spočívá v porovnání pozorovaných a očekávaných četností. Při výpočtu očekávaných četností se vychází z předpokladu, že platí nulová hypotéza. Při testu nezávislosti nulová hypotéza předpokládá, že mezi dvěma kvalitativními veličinami neexistuje závislost. Označíme-li relativní četnosti jako π_{ij} (jejich bodovými odhady jsou četnosti p_{ij}), pak nulovou hypotézu zapíšeme ve tvaru:

$$H_0: \pi_{ij} = \pi_{ij,0},$$

kde $\pi_{ij,0}$ je relativní četnost očekávaná v případě nezávislosti spočítaná dle vztahu

$$\pi_{ij,0} = p_{i+}p_{+j}$$

Tato nulová hypotéza testována vůči hypotéze $H_1 : H_0$ neplatí. Velikost rozdílů mezi pozorovanými a očekávanými četnostmi se posuzuje pomocí testové statistiky χ^2 .

Testové kritérium je pak dáno vztahem

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

kde: n_{ij} - pozorovaná četnost i-té kategorie

n_{ij}^* - pozorovaná četnost i-té kategorie

a kritickým oborem je interval

$$W = \langle \chi^2_{1-\alpha}(k); \infty \rangle$$

kde $\chi^2_{1-\alpha}(k)$ je tabulková hodnota kvantilu (nejčastěji 95%) Pearsonova chí-kvadrát rozdělení $k = (r - 1)(s - 1)$ stupni volnosti.

Pokud je testové kritérium větší nebo rovno kritickému oboru

$$\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}((r - 1) \cdot (s - 1)),$$

zamítáme nulovou hypotézu, z čeho vyplývá, že dané proměnné jsou závislé.

K posouzení, zda se jedná o silnou nebo slabou závislost, použijeme Pearsonův kontingenční koeficient

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \in (0; 1)$$

(Řezanková, 2010), (Hindls, Hronová, Novák, 2000)

2.8 X^2 -test nezávislosti v kontingenční tabulce

Kontingenční tabulka vzniká v případě, když jednotky souboru třídíme podle dvou kvalitativních znaků, např. znaku A, který může nabývat r variant a znak B, který lze rozdělit na s variant. Četnosti uvnitř tabulky můžeme označit n_{ij} . První index označuje i -tou variantu znaku A, druhý index j -tou variantu znaku B. Okrajové neboli marginální četnosti označujeme pouze jedním indexem, druhý je nahrazen tečkou.

Mezi znaky A a B můžeme sledovat vztahy. Ověření existence závislosti mezi dvojicemi kategoriemi proměnných v populaci je obvykle prvním krokem analýzy vztahů mezi nimi.

Test, který používáme k ověření nezávislosti v kontingenční tabulce, porovnává získané (empirické) četnosti a teoretické četnosti, které by měly nastat v případě nezávislosti sledovaných znaků. Tyto četnosti můžeme označit jako n'_{ij} . Jejich výpočet je:

$$n'_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$$

Odchyly od nezávislosti jednotlivých polí kontingenční tabulky sleduje Pearsonova statistika G :

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Tato statistika testuje hypotézu:

H_0 : Znaky v kontingenční tabulce jsou nezávislé

H_1 : non H_0 , neboli znaky jsou závislé.

Testovaná statistika G má při platnosti nulové hypotézy X^2 rozdělení se stupni volnosti $v=(r-1)*(s-1)$. Pro test volíme opět obvyklou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$.

Pro zajištění přijatelné aproximace rozdělení uvedených statistik při určitém počtu polí v kontingenční tabulce se zpravidla vyžaduje takový rozsah výběru n , aby očekávané četnosti dosahovaly hodnoty alespoň 5. Po častých praktických potížích, a častém ověřování, se doporučuje, aby počet polí, kde očekávané četnosti jsou nižší než 5, bylo maximálně 20 % (Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2000).

2.9 Test hypotézy o shodě dvou relativních četností

K testování hypotéz byl využit test o shodě dvou relativních četností. Tento test ověřuje hypotézu, že relativní četnost z prvního souboru je shodná s relativní četností ze souboru druhého, tedy že mezi dvěma soubory neexistuje statisticky významný rozdíl ve sledovaném parametru.

Nulová hypotéza je tedy

$$H_0: \pi_0 = \pi_1$$

Alternativní hypotézou je

$$H_1: \pi_0 \neq \pi_1.$$

Na základě výběrových údajů hodláme nulovou hypotézu ověřit. Jestliže provedeme výběr dostatečného rozsahu, můžeme v testu jako testovou statistiku použít

$$U = \frac{\pi_0 - \pi_1}{\sqrt{\pi_0 * (1 - \pi_0) / (n_0 + n_1)}}$$

Kde:

π_0 představuje relativní četnost z prvního souboru,

π_1 představuje relativní četnost z druhého souboru,

p představuje skutečně zjištěnou relativní četnost,

n_0 představuje velikost prvního souboru,

n_1 představuje velikost druhého souboru.

Tato statistika U má při platnosti testované hypotézy H_0 asymptoticky normované normální rozdělení. Při provádění testu zvolíme obvyklou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$. Test podrobně popisuje Pecáková (2008).

3 Současný stav řešené problematiky

V této části disertační práce jsou shrnuty poznatky, které vyplynuly ze studia literatury, a řešerše teoretických poznatků týkajících se pojmů zavádění informačního systému, informační systém uplatitelný v podnikové praxi a způsob zavádění informačního systému do podnikové praxe. V souladu s tématem disertační práce dále v kapitole věnované současnému stavu řešené problematiky rekapituluji své poznatky pro strategické cíle podniku včetně vztahů mezi zaváděním informačního systému a organizační strukturou, a to prostřednictvím zahraniční i tuzemské literatury.

3.1 Vymezení pojmů podnikové informační systémy

V důsledku zavádění nových technologií a inovace výrobků či služeb procházejí samotné podniky výraznými změnami. Jejich nedílnou součástí se stávají i nové přístupy k řízení. Oba tyto hlavní důvody změn v mnoha případech podmiňují prostředky informačních a komunikačních technologií. Strategickým cílem budování a řízení podnikového informačního systému je podpořit růst výkonnosti a hodnoty organizace. Podnikový informační systém dle Sodomky a Klčové (2010) tvoří lidé, kteří pomocí možných technologických nástrojů a dané metodiky vytvářejí podniková data a zpracovávají z nich znalostní a informační bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy. Nedílnou součástí tohoto informačního systému je hardwarová a softwarová infrastruktura. Podnikové informační systémy můžeme klasifikovat podle jejich praktického uplatnění, tzn. ve shodě s nabídkou dodavatelů a ve shodě s požadavky na řízení podnikových procesů. Rozhodující pro klasifikaci těchto informačních systémů je tzv. holisticko-procesní pohled (Sodomka, Klčová, 2010).

Dle Sodomky a Klčové (2010) tvoří holisticko-procesní klasifikaci podnikového informačního systému tyto části:

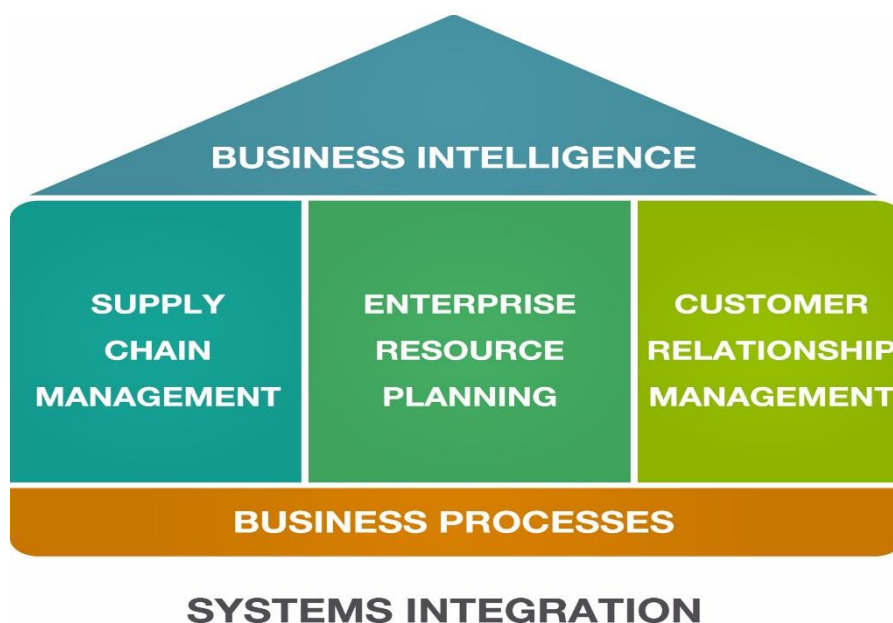
1. **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) je systém zaměřený na řízení interních podnikových procesů.
2. **CRM** (*Customer Relationship Management*) obsluhuje procesy směřované k zákazníkům.

3. **SCM** (*Supply Chain Management*) řídí dodavatelský řetězec.

4. **MIS** (*Management Information System*) je určen pro účely tvorby informací k řízení podniku. Poskytuje analytickou logiku, standardní oborové manažerské aplikace a možnost vývoje dalších specifických aplikací. MIS systémy jsou nasazovány jako nadstavba nad jednotlivými primárními informačními systémy.

5. **EIS** (*Executive Information System*) jsou systémy pro podporu vrcholového vedení, určené převážně vrcholovému vedení podniku a klíčovým vedoucím pracovníkům podniku. Zajišťují vazby a vhodné zpracování dat jak z podnikové databáze manažerských informačních systémů (MIS), tak z expertních databází a jiných datových zdrojů (Sodomka, Klčová, 2010).

Uvedené systémy (ERP, CRM, SCM) spadají do jedné kategorie, která se souhrnně označuje jako BI (*Business Intelligence*) a slouží pro finanční, obchodní a další analýzy nebo podporu přípravy podnikových plánů (Xuefei, Chi, 2012).



Obrázek 1: Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy

Zdroj: Upraveno dle Sodomky, Klčové (2010)

3.1.1 ERP systémy

Jádrem podnikového informačního systému jsou aplikace pro řízení interních podnikových procesů. Mezi ně řadíme výrobu, vnitřní logistiku, personalistiku a

ekonomiku. Hlavní cílem těchto aplikací je především sjednotit dílčí podnikové funkce na úrovni celého podniku. Proto se také někdy označují jako celopodnikové, což vyjadřuje snahu jejich tvůrců o integraci jednotlivých programů uspokojující informační potřeby jednotlivých oddělení nebo pracovníků v podniku do jedné aplikace sdílející společnou datovou základnu (Troeger, 2007). Dle Sodomky funguje informační systém kategorie ERP jako nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformace na výstupy), a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou. Interním procesem je myšlen takový proces, nad nímž má management plnou kontrolu, je tedy jeho vlastníkem. Jedním z hlavních požadavků je možnost poskytovat celkový pohled na fungování organizace a zabezpečit zpracování informací potřebných k manažerskému rozhodování v reálném čase (Stair, Reynolds, 2003). Postupem času se v praxi přešlo k těsnějšímu propojení interních procesů s externími procesy, u nichž není přesně definovaný vlastník a jejichž efektivní řízení nemá vedení podniku plně pod kontrolou (oblast CRM a SCM). Rostou také požadavky na zakomponování podpory manažerského rozhodování do jádra ERP systému, a to od reportingu manažerských informací přes vytváření vlastních analýz až po aplikaci nástrojů CPM (Corporate Performance Management). Takové ERP systémy se dnes označují jako ERP II nebo Extended ERP (rozšířené ERP). Tyto systémy dnes dokáží pokrýt velkou škálu podnikových procesů. Málom který podnik ovšem dokáže zúžitkovat jejich komplexní funkcionalitu. Místo řešení rozsáhlých ERP projektů využívají podniky spíše vylepšování stávající architektury napojováním dalších potřebných funkcí. Proto je také důležitou vlastností ERP systému jeho otevřenost a přizpůsobitelnost požadované integraci s dalšími aplikacemi (Sodomka, 2006).

Za základ podnikového IS je tedy považován systém plánování podnikových zdrojů (Enterprise Resource Planning, ERP). Někdy se lze rovněž setkat s pojmem správa podnikových zdrojů (Enterprise Resource Management, ERM), jehož význam však není zcela ustálený a obecně má v řeči výrobců znamenat vyšší formu ERP, např. ERP systém úzce integrovaný se systémem pro správu dokumentů (Střálka, 2007). Pro naše účely zde zůstaneme u osvědčeného termínu ERP. Systém ERP v sobě v optimálním případě integruje velké množství procesů souvisejících s chodem organizace. Velmi jednoduše si ho lze představit jako značně rozšířený účetní systém, tedy software, který umožňuje nejen účetnictví a fakturaci, ale i sledování a řízení

výroby a logistiky, správu majetku či prodej. Ovšem na rozdíl od účetního systému, který je zpravidla takzvaným krabicovým řešením, se ERP běžně upravuje na míru klientovi. Pokud bych chtěla vytvořit extrémně jednoduché schéma ERP, pak by zde bylo jeho jádro a okolo něj subsystémy pro práci se zákazníky CRM, pro práci s dodavatelským řetězcem SCM a manažerský informační systém MIS. Nad MIS (anebo jako jeho součást) by byla zakreslena BI, což je sada technologií a algoritmů schopná mimo jiné inteligentní analýzy dat v IS na základě integrovaného know-how o daném typu podnikání (Sumner, 2004).



Obrázek 2: Zjednodušené schéma ERP

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohled do světa podnikových informačních systémů nyní rozšíříme o základní přehled typické nabízené funkcionality. Následující oblasti funkcí nemusejí nutně odrážet jejich umístění v konkrétních modulech, protože to se může u různých výrobců a produktů lišit. Například personalistika může být leckdy v základní formě pokryta i obecnějším účetním modulem. Snaha byla o co nejlogičtější popis uspořádání z hlediska požadované funkčnosti. Rovněž zmiňujeme pouze podstatné vlastnosti odlišující od sebe různé druhy funkcionality. Pomíjíme tak zřejmý fakt, že moduly mnohdy zahrnují nástroje pro automatizaci procesů: definované work-flow (včetně např. definovaných náhradníků v případě, že je některý z členů řetězce nedostupný), formuláře, definovatelné grafické výstupy apod. Rovněž nerozebíráme detaily přístupu k datům

podle definovaných přístupových práv, propojení s dalšími funkcemi (výroby s dodavateli, projekty s analýzou financí apod.), nadstavby mířící k BI apod. A nevypisujeme ani zcela zjevné funkce, bez kterých by daná funkcionalita nebyla myslitelná, například databázi (číselník, adresář) zaměstnanců, dodavatelů či zákazníků v příslušných modulech. V optimálním případě nejsou data v systému duplikována na různých místech (není-li to třeba z technologických důvodů, pak je ale nutná transparentnost pro uživatele), jednotlivé agendy jsou provázány a navázány na další systémy v organizaci (mimo jiné např. na komunikační systémy, e-maily apod.) (Garg, Venkitakrishnan 2004).

3.1.2 CRM systémy

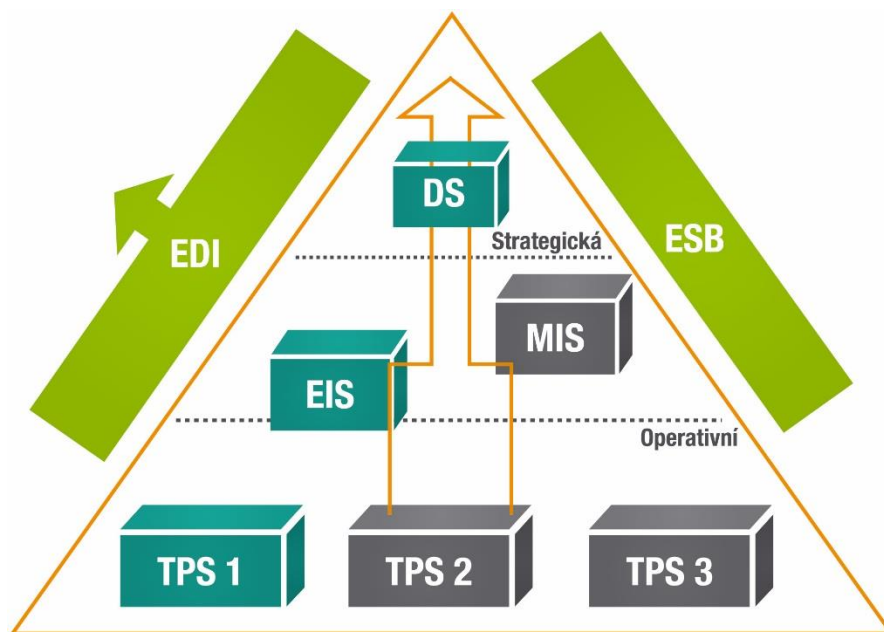
CRM systémy jsou určeny k řízení vztahů se zákazníky. Jsou to programy, které umožňují shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, především jejich kontakty, sledují probíhající obchodní procesy a dosahované tržby. CRM systémy tak pomáhají sledovat a vyhodnocovat veškeré obchodní aktivity v rámci celého podniku. I z toho důvodu bývají součástí CRM systémů nejrůznější statistiky. Cílem CRM je především zlepšit cílení služeb, lépe porozumět zákazníkům a identifikovat jejich konkrétní potřeby. To umožňuje budovat dlouhodobě prospěšné vztahy se zákazníky a tím vytěžit z jednoho zákazníka větší zisk. Protože stávající zákazníci jsou pro podnik nejhodnotnější, vyplatí se pomocí CRM systémů zajistit si jejich věrnost a důkladně o ně pečovat. Z výše uvedeného je zřejmé, že CRM systém není pouhým softwarem, jde o dlouhodobou strategii na poli komunikace, marketingu, obchodu a servisu, navíc průběžně přizpůsobovanou aktuálním podmínkám a požadavkům zákazníků. CRM tak zasahuje do všech vnějších úrovní fungování podniku (Peelen, Beltman, 2013).

K tomu, aby váš podnik dospěl do fáze, kdy se o něm dá říci, že aplikuje CRM, je třeba poměrně hodně času a zásadní revize řady procesů. Jde hlavně o to, aby podnik uměl maximálně efektivně „vytěžit“ každý kontakt se zákazníkem. Jako příklad, do jakého detailu lze CRM systému využít, lze uvést situaci, kdy se pan Novák při návštěvě prodejny zmíní, že se mu líbí roleta, kterou vyrábíme, ale že by ji měl raději v růžové barvě. Pak je třeba s touto informací dále pracovat a zohlednit ji například v příští nabídce. Pokud se podobně vyjádří větší množství zákazníků, znamená to, že pouhou změnou barvy již existujícího produktu může podnik zvýšit svůj prodej.

K tomu, aby bylo možné v podniku úspěšně a efektivně využívat údajů získaných z kontaktu se zákazníkem, je vhodné mít k dispozici CRM systém, tedy nástroj, který podpoří práci se zákazníkem tím, že standardizuje zákaznický orientované procesy, zavede automatizované vyhodnocování dat, umožní rychle vyhledat příslušné údaje o kontaktu s daným zákazníkem atd. (Buttle, Maklan, 2015)

Pro podniky, které opravdu chtějí promítnout CRM do celé své činnosti, je pak nutné CRM systém provázat (integrovat) s dalšími informačními systémy. Typické je např. provázání CRM se specializovanými bankovními systémy v bankovníctví. Podnik, který potřebuje vidět kontext zákazník – používané produkty/služby – zamýšlený nákup – spokojenost, stojí před rozhodnutím, zda využít podnikový informační systém, který obsáhne všechny tyto činnosti najednou (tj. ERP systém), anebo použít specializovaný CRM systém, který s dalšími systémy propojí. Jistým řešením je také využití manažerského informačního systému postaveného nad všemi těmito systémy a propojení dat z CRM systému a ERP systému.

Nejmodernějším trendem v oblasti CRM systému je tzv. xRM neboli All Relationship Management. Myšlenka xRM staví na faktu, že stejně jako je možné prostřednictvím CRM systému řídit vztahy se zákazníky, můžeme jím v zásadě řídit i libovolné jiné vztahy, například s dodavateli, franšizanty, obchodními partnery atd. Pod pojem xRM se však někdy ukrývají rovněž nejružnější aplikace vyvinuté na platformě daného CRM systému, které bezprostředně nesouvisí s CRM coby přístupem k řízení podniku. Některé podniky tak CRM systém ve finále používají i jako odlehčenou náhradu za ERP systém (Kumar, Reinartz 2012).



Obrázek 3: Pohled na podnikové informační systémy z úrovně řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3 SCM systémy

Koncepce řízení dodavatelského řetězce je založena na dvou základních principech: v první řadě projde výrobek, než se dostane ke konečnému spotřebiteli, celou řadou procesů; za druhé o výsledku nerozhoduje jenom daný konkrétní podnik, ale globální situace (Tomek, Vávrová 2009). Cílem Supply Chain Managementu je tedy maximalizovat hodnotu pro zákazníka a dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Dochází k optimalizaci všech činností a systémů pro zabezpečení dodávky produktů a služeb od dodavatelů surovin přes jejich výrobu nebo vývoj, distribuční kanály až ke koncovému spotřebiteli. Jedná se o vědomé úsilí podniku o co nejúčinnější a nejefektivnější způsoby řízení dodavatelských řetězců. Podniky jsou vzájemně propojeny přes fyzické a informační toky. Optimalizace jednotlivých fází probíhá každodenně. SCM pomáhá řešit základní obchodní nesoulad, tj. na jedné straně soustavný tlak na snižování nákladů a na druhé straně rostoucí nároky zákazníků. Snížení nákladů vede ke snížení koncových cen. Díky správné optimalizaci dodavatelského řetězce se zkracuje reakce producentů na požadavky spotřebitelů, zlepšují se služby, rychleji se plní závazky dodavatelů. Celý proces začíná zadáním objednávky, jejich posouzením a zpracováním. Pokračuje výrobou a dodáním zboží a

služeb a končí zpětnou vazbou (Buttermann, Germain, Iver, 2008). Cílem SCM je efektivní využití všech zdrojů vstupujících do procesu - včasné dodání všech výrobků a služeb, rychlost procesu, minimalizace prostojů a nulové ztráty. SCM je oblast řízení, která zahrnuje všechny procesy komunikace s dodavateli v celém dodavatelském řetězci a rovněž jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. SCM jako oblast řízení je úzce propojena s dalšími komponenty IS v podniku, protože celá řada pokročilých analytických funkcí a dalších potřeb se neobejde bez podpory sofistikovaných systémů a aplikací. Obvykle se jedná o balík aplikací, který umožňuje propojení jednotlivých článků dodavatelského řetězce (dodavatel - výrobce - distributor - prodejce - zákazník), čímž se podstatně zlepšuje schopnost reagovat na požadavky zákazníka, např. zkrácením doby dodání. Z hlediska IT bývá SCM součástí podnikového informačního systému a má silnou vazbu na oblast ERP. Volba systému však závisí na velikosti, složitosti a konkrétních potřebách organizace (Cooper, Lambert, Pagh, 1997).

3.1.4 MIS systémy

Mají základní manažerské určení pro úlohy taktického charakteru s výraznou převahou provádění na středních stupních organizační struktury podniku. Z hlediska podpory informačních systémů jsou manažerské informační systémy obvykle založeny na rozsáhlé a vhodně organizované databázi, popř. databázích, zpravidla pak z dat vytvářených na úrovni systémů datových transakcí. Zajišťují včasnou dostupnost a dodávání dat pro řešení úloh taktického řízení, které mají obvykle rutinní charakter. Manažerské informační systémy jsou systémy pro zpracování dat, ve kterých jsou zpřístupňovány údaje relevantní pro základní obchodní rozhodování managementu podniků. Data v MIS by měla zahrnovat co možná nejvíce operativních systémů a oddělení, což je dnes relevantní prakticky pro všechny střední a větší podniky, které chtějí mít možnost se rychle a s jistotou rozhodovat při řešení každodenních obchodních problémů (Gupta, 2011).

K tomu je přirozeně nutné mít dostatek údajů. V první řadě jde o to, aby byla na jednom místě sjednocena data pocházející z mnoha systémů (účetnictví, controlling, plánování, produkce, prodej apod.). Na této bázi je pak možno provádět flexibilní analýzy údajů v závislosti na nejrůznějších faktorech a parametrech (lokace, produkty, čas, odvětví činnosti, zákazníci, zaměstnanci atd.) Pro zavedení MIS v podniku je

nejprve nutno analyzovat aktuální stav a ujasnit cíle, kterých je třeba dosáhnout. Pouze na základě naplánování cílového stavu je možno přesně určit, která data z jakých systémů a oblastí mají být shromažďována a do jaké podoby musí být transformována, aby informace mohly být prezentovány v požadované formě. Výsledek musí být v podniku, který systém zavádí, vždy jasně pochopen a zvládnut. Jen velmi málo reálných aplikací vyžaduje individuální vývoj MIS, v drtivé většině je z hlediska času i nákladů výhodnější sáhnout po již existujícím a snadno přizpůsobitelném nástroji, který může implementaci MIS velmi usnadnit. Informační systémy v podniku obsahují mnoho detailních informací potřebných pro podporu operativních činností a rozhodnutí. Čím vyšší je úroveň řízení, tím souhrnnější a konsolidovanější informace je nutné z detailních dat vytvořit. Z důvodů konsolidace dat z více primárních datových zdrojů, dostupnosti historických dat i z výkonnostních důvodů se přistupuje k vytvoření datového skladu (Data Warehouse), samostatné databáze dat uspořádaných specifickým způsobem (Fibírová, 2003). MIS pak vytváří souhrnné informace nad tímto sekundárním datovým zdrojem a je efektivním nástrojem pro získávání informací o dění v podniku v reálném čase s bohatými možnostmi prezentace těchto informací. Prezentace informací ve vhodné formě je důležitá pro jejich správnou interpretaci, což je pro management stejně důležité jako správnost a pravdivost sebraných údajů. MIS je souborem specializovaných zdrojů informací a nástrojů pro analýzu a prezentaci dat pro podporu rozhodovacích procesů v podniku (Bagchi, 2010).

Skladba manažerského informačního systému není přesně definována. Jeho obsah je vysoce závislý na potřebách podniku. Za manažerský informační systém dle Sadagopana lze považovat aplikace, které poskytují plné informace z oblasti finanční analýzy, možnosti rozborů, hodnocení soustav ukazatelů a výpočtu jednotlivých ukazatelů. Jiný pohled na manažerský informační systém má podnik s výrobním zaměřením a jiný má podnik obchodní. Obchodní podniky se snaží svůj MIS zaměřit především na analýzu svých prodejů ve vztahu k zákazníkům, segmentacím trhů a hledání další možných variant pro prodej svých produktů. Výrobní podniky doplňují požadavky na MIS o hlediska analýz výrobních nákladů z dlouhodobějšího pohledu (Sadagopan, 2014).

Obecně je v řízení podniku účelné propojit tři základní manažerské oblasti:

- Výrobu – výnosy, náklady a hospodářský výsledek;
- finance – finanční ukazatele;
- obchod a marketing – analýza obchodu.

Všechny tři oblasti přispívají svým specifickým způsobem k dosažení společného záměru a prosperita podniku je společným výsledkem práce lidí z těchto oblastí. Podle této koncepce lze tedy definovat i obsah manažerského informačního systému.

3.1.5 EIS systémy

Systémy pro podporu vrcholového vedení EIS jsou specializované na podporu vedení podniků. Pro potřeby vrcholového řízení na strategické řídicí úrovni jsou nutné spíše informace, které charakterizují celkové fungování podniku jako podklad pro strategické řízení. Data, se kterými pracuje systém typu EIS, jsou většinou pořizována v systémech TPS nebo MIS, vyznačují se vysokou agregací a jsou strukturovaná. Oproti TPS a MIS, které většinou pracují s okamžitým stavem, pracuje EIS s daty v širším časovém horizontu. Pro EIS je rovněž typické použití prostředků, které označujeme pojmem Business Intelligence (BI). Jedná se o vytváření centrálních datových skladů, které slučují data z různých zdrojů a systémů, nebo o analytické nástroje pro analýzu vzájemných závislostí, jako je OLAP či Data Mining (dolování dat). EIS často fungují jako prezentační vrstvy pro prostředky BI (Rainer, Watson, 1995). Typické funkce systémů EIS jsou plánování v dlouhodobém horizontu, ekonomická analýza celkového hospodaření podniku, hodnocení podnikatelských záměrů a příprava inovačních akcí, dále formulace strategických projektů metodami projektového řízení, podpora specifikace marketingové strategie podniku, manažerské výkaznictví, rozbor situace na trhu apod.

V souvislosti s EIS se můžeme setkat také s pojmem DSS, tedy úlohy pro podporu rozhodování. Systémy DSS, jež mají schopnost provádět rozmanité analýzy dat bez potřeby složitého ovládání, jsou určeny spíše pro střední management. Jejich obsahem může být například počítačová podpora metod rozhodovací analýzy a operační systémové analýzy. Součástí DSS systémů může být také znalostní báze (Knowledge

Base). DSS se pak zpravidla skládá principiálně ze tří částí – databáze, metody a uživatelského interface (prezentační vrstva). Výstupy z DSS nejsou náhradou rozhodnutí, ale poskytují uživateli rozbor variant nebo analýzu rizik (Nyaga, Lukandu, 2011). Typickou vlastností EIS pak je jejich multidimenzionalita, která umožňuje rychle a jednoduše vytvářet nové pohledy na data, jejich řazení do nových souvislostí, vyhledávání zákonitostí (trendových charakteristik), indikaci odchylek klíčových ukazatelů od plánovaných hodnot, práci s historií a participaci budoucího vývoje. Základem EIS je několikadimenzionální tabulka umožňující rychle a pružně měnit jednotlivé dimenze, tzn. měnit pohledy uživatele na modelovanou ekonomickou realitu. Pohled na ekonomiku jakéhokoliv podniku je rovněž multidimenzionální. Pro ekonomické aplikace, jež jsou rozvinutelné v čase, je počet tří dimenzí užívaný v tabulkových kalkulátorech nedostatečný. V schématech podnikové infrastruktury IT je zpravidla tento systém umístěn na vrcholu celé pyramidy (Kumar, 2000).

EIS systémy mají nejbližší ke strategickým cílům podniku a jejich pomocí je možné sledovat některé z klíčových faktorů, které jsou využitelné pro tuto práci. Zároveň je lze využít pro práci s podklady k tvorbě strategických cílů podniku v situaci po zavedení nového informačního systému.

3.2 Vliv zavádění informačního systému

Integrace informačních systémů a její vliv na podnikovou strategii a organizační strukturu je skutečnost významně ovlivňující rozvoj podniku. Pokud sleduji oblasti informačních technologií a podnikové strategie, jsou většinou vnímány odděleně. Dochází k zavádění informačních systémů za pomoci projektového řízení jako specifických prvků orientovaných na informační systémy, podnikové procesy a vzájemné vazby. Tím zcela uniká význam vlivu na podnikovou strategii a organizační strukturu. Zároveň v opačném směru dochází k nesouladu na úrovni potřeb informačního systému ve vazbě k organizační struktuře a podnikové strategii, a to buď k poddimenzování, nebo k předimenzování úrovně informační podpory vzhledem k podniku. Výsledkem jsou dva modely zavádění informačních systémů ovlivňující podnikovou strategii a organizační strukturu (Stair, Reynolds, 2003).

Model konzervativní spočívá v ponechání stávající podnikové organizační struktury a strategických cílů a následném velkém množství úprav v rámci metodiky

zavádění informačního systému a systému samotného za účelem absolutního přizpůsobení. Tato filozofie je nepříznivá pro posun podniku směrem ke změnám inovačního charakteru. Zpravidla se ani nezvažuje, zda je stávající situace správná a zda odpovídá velikosti podniku, konkurenčnímu prostředí nebo moderním technologiím. Zavádění informačního systému pak probíhá ve prospěch participujícího podniku z oboru informačních technologií, který je zahlcen žádostmi o úpravy, zavádění se prodlužuje a rovněž prodražuje (Voříšek, 2002).

Model změny dle standardu je naopak založen na maximálním přizpůsobení podnikové strategie a organizační struktury standardům zaváděného systému. Principem je právě prohlášení zaváděného systému za standard a pak kopírování v liniích tohoto systému. Tímto postupem však dochází k odstranění i dobrých a časem ověřených principů, kvalitních částí organizačních struktur nebo správně definované podnikové strategie. Dojde k reorganizacím, vzniku nových pozic, rolí atd., v rámci procesů jsou změny mnohdy až na úrovni reengineeringu. Postupem času se podnik po náročném rozběhu dopracovává ke spoustě dalších změn, které jsou nakonec u některých prvků na úrovni původní organizační struktury, nebo vedou k návratu k původní podnikové strategii (Voříšek, 2002).

3.3 Zavádění IS v podnikové praxi

Optimální volba postupu implementace informačního systému v souladu s jejím vlivem na podnikové procesy a na podnikovou strukturu je jedním z nejdůležitějších kroků v počáteční fázi zavádění. Praktickým cílem procesu je zvolit nejvhodnější metodu, která umožní zkrácení času návratnosti investic vložených do informační technologie, tedy nalézt praktickou optimální implementační metodu umožňující řídit veškeré postupy v rámci zvolených časových horizontů a investic. Tato metoda musí dále garantovat úzké sepětí informačního systému s podnikovými postupy a sladění s postupným vývojem podniku, a to vše pomocí integrovaných softwarových nástrojů (Pour, Gála, Šedivá. 2009).

3.4 Metodologie při zavádění IS

Metodologie vychází ze skutečnosti, že v informačním systému je uživateli předáván multifunkční nástroj, který musí uživatel v průběhu implementace dokonale poznat a naučit se s ním pracovat (Stair, Reynolds, 2003). Právě výběr metody zavádění IS v rámci projektového řízení přistupuje k implementaci a optimalizaci se zřetelem na realizaci podnikových cílů pomocí úspěšné implementace softwarového produktu. Výběrem správné metody jsou projekty definovány lépe a srozumitelněji a plánované změny realizovány efektivněji. Z hlediska tohoto výzkumu se jeví jako optimální metoda se zaměřením na milníky (stavy, výsledky), kdy lze vytvořit plán, jenž je odolnější vůči menším změnám, které se s největší pravděpodobností vyskytnou (Avison, Fitzgerald, 2006). Správně zvolená metoda rovněž umožňuje vedoucím projektů vytvořit projektový rámec, který je přizpůsoben specifickým požadavkům jejich projektů, a podněcuje pracovníky projektových týmů, aby kromě technického cíle, jakým je instalace systému, věnovali pozornost také žádoucím cílům týkajícím se lidí a organizace. Popisem odpovědností a rolí na všech úrovních se přidělení úkolů stává zřejmější pro všechny zúčastněné, což má za následek lepší komunikaci. To vede k plné integraci v rámci organizace zákazníka a zlepšuje vyhlídky na úspěšnou změnu.

V této fázi je rovněž přímo ovlivňována organizační struktura podniku. To lze podchytit na části informačního systému, který je součástí podnikového IS a vytváří model podniku. Základem tohoto modelu je právě organizační struktura podniku v souvislosti s provozními středisky, rolemi, oprávněními atd. (Muller, Jugdev, 2012). Tímto nástrojem, respektive jeho editorem, jsou graficky znázorňovány mimo jiné struktury podnikových procesů, funkcí a právě organizačních struktur. Tento přístup k řízení projektu také poskytuje výborný prostředek pro komunikaci, protože zúčastněné strany jsou nuceny spolupracovat, aby dosáhly stanovených cílů projektu. Optimálně zvolený informační systém má být výkonná aplikace s obrovskou flexibilitou, kde je často možné volit mezi různými cestami přechodu od starého systému k novému (Urban, 2004). Po rychlé změně může být informační systém zprovozněn a jemně doladěn s probíhajícím reengineeringem postupů řízení.

Existují ale také metody, které podporují uživatelsky přívětivější cestu implementace probíhající současně s reengineeringem podnikových postupů (Drdla, Rais, 2001). V rámci těchto metod může být informační systém rychle nakonfigurován tak, aby precizně plnil požadavky kladené na jeho funkčnost. Navíc krokovým postupem není nic ponecháno náhodě a rizika provedení nežádoucích změn jsou minimalizována.

3.5 Strategické cíle podniku

Každý podnik byl založen svými vlastníky s určitou vizí, jež by měla být naplněna. Keřkovský (2015) se domnívá, že pro úspěšné počínání organizace je důležité nejen stanovení cílů a cest k jejich dosažení, ale i správná definice výchozího vlastního postavení, vyhodnocení stávající situace, zohlednění aktuálního stavu i směřování konkurence včetně cílů její klientely a dodavatelů. Znalost stavu a vývoje okolního prostředí je nezbytný parametr pro efektivní interní nastavení organizace. Toto pravidlo je dle mého názoru velmi významné i při zavádění nového IS, a proto bude výchozím bodem pro výzkum a porovnávání všech klíčových otázek, kterým se moje práce věnuje.

Strategické cíle jsou dle Dedouchové (2001) budoucí stav, kterého má být dosaženo. Jsou formulovány na vrcholové úrovni podniku. *Jaká je vize podniku? Proč vlastně podniky existují, čeho chtějí dosáhnout?* Dala by se uvést řada příkladů, proč podniky existují. Určitě to není jen tvorba zisku. Naopak, tvorba zisku je podmíněna kvalitou produktů a služeb, spokojeností a loajalitou zákazníků a zaměstnanců, pozicí na trhu, schopností rozvíjet se a reagovat na změny tržních podmínek a mnoha dalšími faktory. Praktické využití strategických cílů v podniku je klíčové pro upřesnění vize, která je konkretizována. Strategické cíle podniku definuje zpravidla jeho vlastník či nejvyšší management (top management), který je zároveň odpovědný za jejich dosažení. Strategické cíle konkretizují vizi a pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky na úrovni celého podniku (León-Soriano, Munoz-Torres, Chalmeta-Rosalen, 2010).

Strategické cíle a jejich formulace jsou základem pro:

- Podnikovou organizaci, strukturu, měření a hodnocení výkonu podnikových procesů;
- řízení podnikových informací a informačních systémů;
- řízení lidských zdrojů, stanovování odpovědností a pravomocí, performance management (Kourdi, 2011).

Dle Cimbálníkové (2012) vyjadřují strategické cíle žádoucí budoucí stav, tedy cíl, ke kterému se podnik snaží dospět svou existencí a pomocí svých činností. Strategické cíle určuje vrcholová organizační a strategická složka podniku. Pro jejich stanovení vychází ze strategické analitiky a formulace strategických záměrů. Úroveň míry dosažení cíle je nejdůležitějším parametrem pro hodnocení úspěchu či neúspěchu činnosti organizace.

Správné stanovení strategických cílů je velmi důležité, jak uvádí Cimbálníková (2012), a to hlavně z následujících důvodů:

- Cíle jsou důležité pro hodnocení činnosti podniku;
- vytvářejí prostředí pro definici, kompetenci a odpovědnosti jednotlivců;
- umožňují vytvořit správné podmínky pro součinnost kompetentních jednotlivců s rozhodovací pravomocí, kteří vytvářejí a určují podmínky pro dosažení stanovených cílů;
- určují postavení organizace vzhledem k okolí a pomáhají se do něj integrovat.

Strategické cíle jsou dle Součka (2003) zaměřeny ke čtyřem skupinám:

- Regionální (společenská a sociální odpovědnost);
- personální (profesní růst a zvýšení kvalifikace, ukazatele pro vyhodnocení výkonnosti);
- klientská (vývoj a růst, efektivita vzhledem k udržení kvality a spolehlivosti, výhodné podmínky financování);
- vlastnická či zřizovatelská (ekonomické a výkonnostní ukazatele, ziskovost a stabilita cash-flow).

Vytyčení strategických cílů je nezbytné pro schopnost plánování efektivní a dlouhodobé udržitelnosti podniku vzhledem k nejistotě trhu a prostředí. Dle Fotra (2012) je pro dosažení cílů nezbytná koordinace a součinnost jednotlivých profesních struktur podniku a jejich specializovaných činností.

3.6 Určení strategických cílů podniku

Jedním ze základních kroků managementu by mělo být kritické zhodnocení podniku, zda výsledek získaný analýzou není v rozporu se skutečností. Poslání podniku lze dle Dedouchové vyjádřit jako stanovení vnitřního podnikového kontextu, ve kterém budou strategická rozhodnutí prováděna. Jinak řečeno, poslání podniku definuje, jakým směrem se vydat a na co by se měl podnik soustředit.

Dle Dedouchové autoři strategií radí, aby do poslání podniku byly zahrnuty:

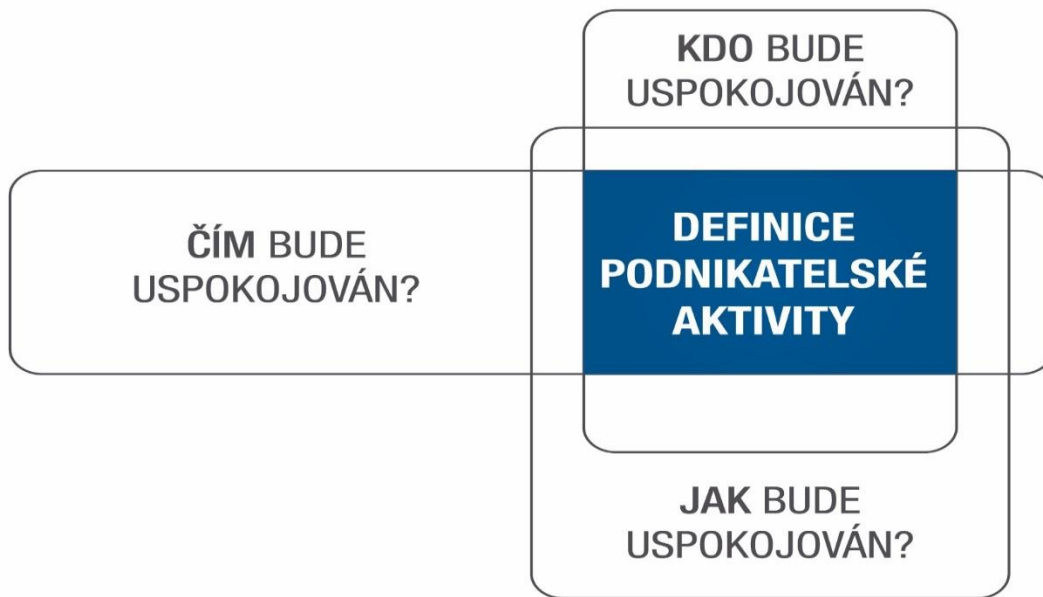
- a) Definice vize podniku;
- b) stanovení základních cílů podniku;
- c) stanovení podnikové filozofie.

a) Definice vize podniku

Definice vize podniku obsahuje odpovědi na základní otázku *Jaký podnik bude a v čem bude podnikat?* Odpovědi jsou různé a liší se podle toho, kolik má podnik aktivit.

- *Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou* - Darek F. Abell se domnívá, že podnikatelská aktivita by měla být stanovena ve třech rovinách, a sice:
 1. Koho uspokojíme;
 2. čím ho uspokojíme;
 3. jak uspokojíme zákazníky.

Abellův přístup upřednostňuje směřování na zákazníka před směřováním na výrobu.



Obrázek 4: Abellova síť pro definici podnikatelské aktivity

Zdroj: Upraveno dle Dedouchové (1998)

- *Podnik s více podnikatelskými aktivitami* je při stanovení cílů postaven před speciální problém. V těchto podnicích musí být otázka *Jaká je naše podnikatelská aktivita?* položena na dvou úrovních: na úrovni podnikové a na úrovni jednotek podnikatelských (Dedouchová, 1998).

b) Stanovení základních cílů podniku

Pro podnikové cíle je charakteristické, čeho chce podnik dosáhnout. Při formulaci strategie jsou základní cíle podniku velkým pomocníkem a dávají stanovenému poslání smysl.

- *Maximalizace bohatství vlastníků podniku* – vlastníci podniku poskytují kapitál a čekají, že jejich výnos tomu bude odpovídat. Mezi hlavní cíle proto patří maximální bohatství vlastníků podniku, zaručené dlouhodobě vyššími výnosy akcií. Výnosy mají dvě formy: dividendy a kapitálové zhodnocení. Pro podnik je vhodné sledovat takové strategie, kterou vedou k maximalizaci bohatství vlastníků podniku, tj. maximalizující výnosnost investic - ROI (Dedouchová, 1998).

- *Odvozené cíle* - Drucker a další teoretici varují před zaměřením podniku výlučně na ROI, což může vést manažery podniku ke špatným rozhodnutím.

c) Stanovení podnikové filozofie

Podniková filozofie je další součástí každého podniku, neboť odráží hodnoty, míry a priority, jimiž je management podniku vázán.

Aby výsledky podniku byly co nejlepší, měly by jeho cíle odpovídat definici SMART, tj. cíle by měly být specifické, jejich dosažení by mělo být měřitelné, měly by být dosažitelné, reálné a časově vymezené. Cílů by nemělo být příliš mnoho, aby byl podnik schopný je plnit. Pokud je cílů více než dvanáct, vede to k velkému roztříštění zdrojů. Typickými strategickými cíli jsou cíle tržní a ekonomické, mezi něž můžeme zařadit ziskovost, růst podniku a majetku podniku a podíl na trhu (Dedouchová, 1998).



Obrázek 5: Metoda SMART

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Definice jednotlivých strategií

Slovo strategie pochází z řečtiny a je složeno ze dvou slov: *stratos*, tzn. vojsko, a *agos*, tzn. vůdce. Původní význam strategie znamenal vedení vojska. V tomto smyslu vyjadřuje strategie určitý plán vztahující se k vedení války jako celku. Prostřednictvím strategického plánu stanovuje nejvyšší vedení obecné cíle a postupy k jejich dosažení, tzv. strategické operace. Starořecké slovo *strategia* znamenalo jak vynalézavost, tak trik či lest. Hlavní podstatou strategie v ekonomickém smyslu je získání výhody jednoho subjektu nad druhým (Šmíd, 2003).

Dle Susanne Stadler se strategií rozumí souhrn strategických rozhodnutí, které stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí.

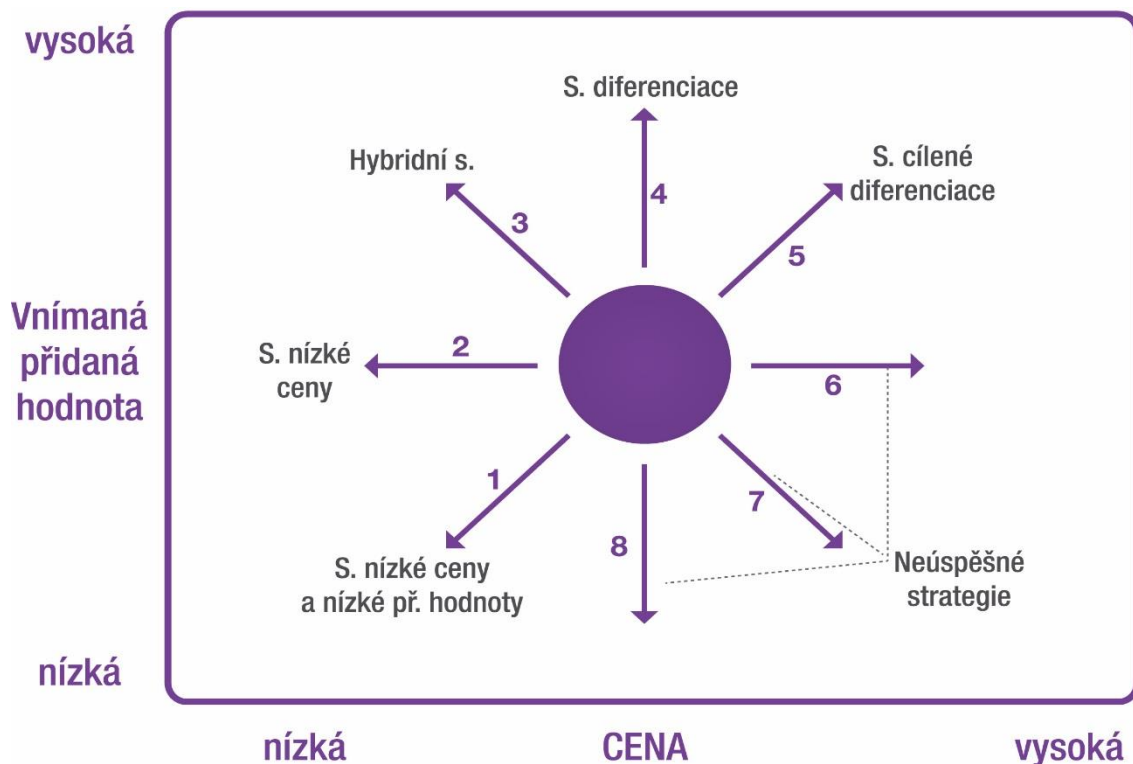
Citace dle R. Nelson, S. Winter: *Úspěšnost strategií se objevuje v reakci na okolní turbulenci a úlohou manažerů je odpovědět svými strategiemi stejnou měrou na tuto turbulenci.*

Sterling (2003) říká, že strategií lze překonat konkurenci za předpokladu, že nedojde k účinné reakci klíčových konkurentů.

Davies (2000) podrobněji definuje strategii v podnikání jako plán či návrh, jenž má vést k dosažení cílů podniku. Úkolem managementu podniku je definovat cíle strategie a cíle její operativní části. Strategie určuje, jak těchto cílů dosáhnout včetně určení účasti provozních jednotek podniku a jejich struktury. Stanovuje také potřebné zdroje k dosažení cílů, jejich získání a jejich rozdělení i použití. Strategii jako plán či návrh používáme k určení, jaké podnikové politiky má být docíleno. Tato definice je platná pro strategii podnikovou i strategii jednotky.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2001) je strategie plánovací informační základnou, z níž lze stanovit základní rozvojové cíle podniku a postupy k jejich dosažení. Není ovšem pevně danou platformou, nýbrž je souborem odsouhlasených a sladěných předpokladů a závěrů k rychlým, efektivním reakcím na proměnné možnosti podnikatelského uplatnění.

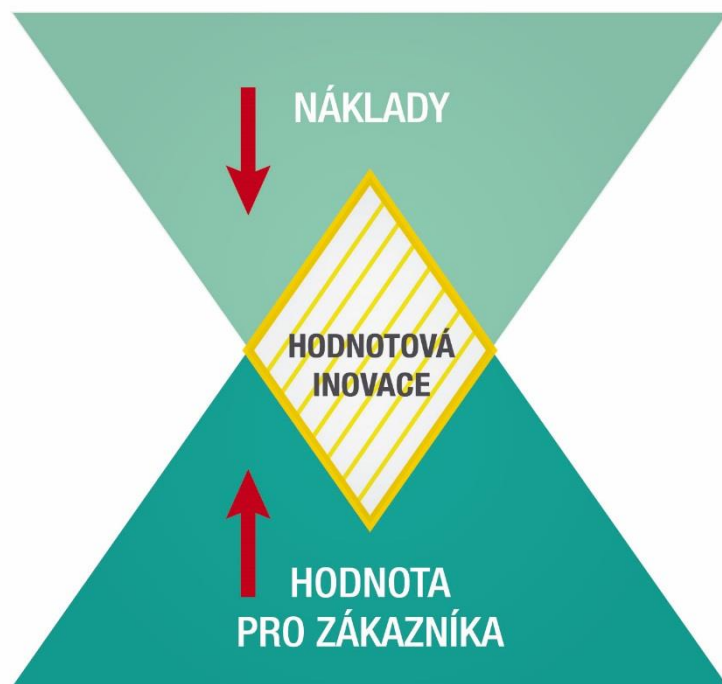
Dle Portera je podstatné schéma generické konkurenční strategie z pohledu návaznosti na tvoření konkurenční výhody. Tou může být nižší cena u stejných služeb nebo produktů nebo vyšší přidaná hodnota nežli u konkurenčních služeb nebo produktů. Porter dle těchto kritérií dělí strategii tak, jak můžeme vidět na obrázku níže.



Obrázek 6: Generické konkurenční strategie dle Portera

Zdroj: Upraveno dle Portera (1998)

Chan Kim a Mauborgne, kteří jsou autory Strategie modrého oceánu, říkají, že podniky pomocí hodnotové inovace mohou vytvořit netknutou konkurenční plochu tím, že současně usilují o odlišení i o nižší náklady. Je ovšem jasné, že taková výhoda bude jen prozatímní, protože nově vytvořený „modrý oceán“ co nejdříve přiláká konkurenty.



Obrázek 7: Dynamika odlišení a nízkých nákladů, o niž se opírá hodnotová inovace

Zdroj: Upraveno dle Chan Kim a Mauborgne (2015)

3.8 Výběr nejvhodnější strategie

Na principu scénářů budoucího vývoje jsou vedením podniků vypracovány různé varianty strategií. Většinou je vhodné a výhodné vypracovat tři varianty, jež odpovídají optimistickému, realistickému a pesimistickému pohledu na budoucnost. Veškeré varianty by měly být zpracovány tak, aby podnik neměl problém kdykoliv přejít na jinou strategickou možnost s co nejmenšími problémy (Zuzák, 2011).

Management pro výběr nejvhodnější varianty podnikové strategie používá dle Zuzáka předem definovaná kritéria:

- Zda strategie koresponduje se strategickou analýzou (SWOT), tedy zda v maximálním rozsahu využívá silných stránek a specifických předností podniku, zda eliminuje či překonává hrozby a slabé stránky a zda reflektuje poslání podniku a jeho cíle;

- zda množství potřebných zdrojů, požadovaná úroveň podniku a plánované dosažení tržní pozice umožní strategii realizovat;
- zda finanční rizika a výkon jsou přijatelné pro vlastnickou strukturu i věřitele, zda je strategie přijatelná pro management i zaměstnance a do jaké míry je v souladu s jejich představami o vývoji podniku, což platí i pro dodavatele, odběratele i externí okolí podniku;
- důležitým kritériem je také ekonomická analýza strategie a její výsledek, jež zahrnuje simulace výpočtů výkazů zisků a ztrát, rozvahy, výsledovky či simulaci cash-flow. Reflektuje také chování základních poměrových ukazatelů jako rentabilita, likvidita, zadluženost či aktivita.

Dle Součka má být strategie přehledný a stručný dokument o maximálně 12 až 15 stranách s jasnou a zřetelnou formulací, jež bude pro management jednoduše uchopitelný a aplikovatelný.

3.9 Vytvoření strategie

Úkolem strategie je určení směru, kterým se vydat pro dosažení vytyčených cílů, jež přivádí podnik ke špičkové komplexní výkonnosti v jednotlivých sférách jako ekologie, bezpečnost výroby, dodání hodnoty zákazníkům, sociální zodpovědnost a přínosnost podniku, zisk zaměstnanců a vlastnická struktura. Podnik musí plnit více než běžná očekávání, aby byla zajištěna dlouhodobá prosperita. Svými produkty na špičkové úrovni musí podnik plnit očekávání nadprůměrně a dříve, než je vyžadováno okolím (Šmíd, 2003).

Dle Šmída vrcholové vedení se při tvorbě strategie musí řídit následujícími deseti principy:

1. Princip variantnosti zahrnuje tři kompatibilní varianty pro připravenost podniku pružně reagovat na měnící se podmínky či neočekávané úspěchy a neúspěchy, eliminaci strategického překvapení a schopnost reagovat se stávajícími zdroji na změny potřeb a požadavků trhu.

2. Princip permanentnosti spočívá v pravidelné revizi a přepracovávání strategie v jejím průběhu. Strategie, jež se připravuje zpravidla na několik let, vyžaduje neustálé periodické zkoumání. Při dosažení malých průběžných odchylek od stanovených cílů lze strategii pouze upravovat, není nutné ji zcela přepracovat.

3. Princip vědomí práce s časem znamená orientaci podniku na výstupy a na zkrácení doby cyklu (zjištění potřeb trhu, jejich vyhodnocení, výzkum, vývoj, výroba a distribuce produktu), vytváření monopolní výhody inovacemi produktu a co nejdelší participaci na postavení na trhu. Snaha o snížení nákladů je až druhotná.

4. Princip koncentrace zdrojů vychází z faktu, že zdroje podniku nejsou neomezené. Nejdůležitějším zdrojem jsou zaměstnanci. K největším příležitostem můžeme řadit kvalitní personál. Zásadou je nerozkládat výkon pracovníka do více projektů, jeho soustředěnost na jeden projekt přinese jeho větší pozornost, aktivitu i vyšší výkon.

5. Princip tvůrčího přístupu: strategie přináší skvělou myšlenku, něco nového, co pomůže podniku realizovat mimořádný zisk. Strategii aplikujeme za účelem trvalého zvyšování tržní hodnoty nabízených produktů. Do vytváření strategie je nutno zapojit nejlepší podnikové pracovníky, oborové odborníky. Těmto pracovníkům vytváříme nadstandardně kvalitní pracovní podmínky a prostředí vedoucí k vybudování jejich loajality vůči podniku.

6. Princip vědomí práce s rizikem znamená snižovat rizika diverzifikací získáním maxima informací a pojištěním. Je nutné usilovat o minimalizaci rizik ve všech oblastech, kde je to možné, ale je nutné kalkulovat i s dílčími strategickými neúspěchy.

7. Princip agregovaného myšlení spočívá v tom, že strategie plánuje celkový dlouhodobý rozvoj podniku, nezabývá se detaily podrobnějšího plánování, to má své místo v taktickém a operativním horizontu.

8. Princip interdisciplinarity využívá ve strategii nejnovějších vědeckých poznatků ze všech vědních oborů. Kvalifikovaný management si musí být vědom, že

nalezení obrovské a nečekané příležitosti může spočívat v prolínání různých technologií různými obory.

9. Princip celosvětového systému přístupu znamená sledování vývoje ve světě. Shromažďování informací o ekonomických trendech, dění v oblasti sociální, právní, demografické, ekologické a vědeckotechnické přináší do tvorby strategie nutnou a nepostradatelnou kvalitu.

10. Princip zpětnovazebního myšlení znamená, že na základě zpětné vazby revidujeme strategii, detekujeme neočekávané úspěchy i neúspěchy a z nich plynoucí hrozby či příležitosti.

3.10 Proces tvorby strategie podniku

Na obrázku č. 8 vidíme proces tvorby strategie podniku. Jako základ pro stanovení podnikových cílů představuje *vize a cíle*. Dále následují *trhy*, na kterých chce podnik svoje výrobky prodávat. Strategie by měla být vytvořena v několika různých možnostech. Proto je velmi důležité vypracovat *scénáře*, tj. plán náhradních strategií a časové hledisko vývoje nových výrobků (Chan Kim a Mauborgne, 2015).

Náhradní plán dle Chan Kim a Mauborgne typicky obsahuje tyto informace:

1. *Roli organizace* – nejvíce úspěšné podniky používají inovační strategii.
2. *Koncové zákazníci* – vhodný výběr koncových zákazníků je velmi důležitý, protože základní pravomoc podniku by měla být v harmonii s jejich potřebami, přáními či hodnotami.
3. *Nabízené výrobky* – vytvoření řady výrobků, které přinesou maximalizaci výkonu podniku pomocí celkového řízení jeho výrobního portfolia.
4. *Distribuční kanály, které podnik chce využít* – úvaha o možném využití dalších distribučních kanálů, jež mohou být určitou konkurenční výhodou.
5. *Stanovení tempa nových výrobků na trh* – rozhodnutí a volba, kdy uvést nové výrobky na trh.

6. *Obchodní logika* – jedná se o zdůvodnění, proč zákazníci budou kupovat právě výrobky daného podniku.



Obrázek 8: Proces tvorby strategie podniku

Zdroj: Upraveno dle Chan Kim a Mauborgne (2015)

3.11 Strategická situační analýza

Strategická situační analýza patří mezi důležité části tvorby strategie, neboť umožňuje managementu podniku uvědomit si jak současný stav úspěchu či neúspěchu podniku, tak na co je třeba se do budoucnosti soustředit a kam v budoucnosti směřovat veškeré snažení. Vzhledem ke skutečnosti, že strategická situační analýza, respektive některé z dalších analýz, jsou základním vstupním podkladem pro tvorbu strategických cílů, je nutné s nimi pracovat i v oblasti výzkumu a sledovat výsledky jejich některých typů jako hodnotící kritéria směrem ke změnám strategických cílů a organizační struktury jak před implementací informačního systému, tak i po ní (Šmíd, 2003).

3.11.1 Definice poslání

Poslání odůvodňuje, proč podniky existují, stanovuje jejich pole působnosti a rovněž působí jako jednotící prvek, který se snaží usměrňovat komunikaci manažerů i zaměstnanců, aby pracovali v zájmu podniku. Nežli definovat poslání přes název produktu nebo přes hledisko technologie, doporučuje se stanovit poslání tak, aby uspokojení potřeb zákazníka bylo na prvním místě, protože jak produkty, tak technologie se velmi rychle mění, avšak potřeby zůstávají většinou stejné. Poslání by nemělo být stanoveno příliš široce, ale ani příliš úzce, mělo by být hlavně realistické, aby se podnik mohl na jeho základě dobře rozhodnout (Šmíd, 2003).

3.11.2 Externí analýza

Management podniku by se měl velmi dobře seznámit s okolním prostředím, aby chápal faktory a okolnosti, které podnik ovlivňují. Nejjednodušší je se zaměřit na činnosti, které mají budoucnost. Za výsledek externí analýzy lze považovat informovanost managementu, který může stanovit strategii tak, aby směr podniku odpovídal jeho okolí (Šmíd, 2003).

3.11.3 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí dává možnost managementu si uvědomit souvislosti a vazby mezi jednotlivými navzájem působícími faktory včetně hrozeb a příležitostí, na které by se měl podnik zaměřit. Jako vhodnou metodu lze použít PEST analýzu, která je uvedena na obrázku č. 9. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické (Šmíd, 2003).



Obrázek 9: PEST analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé faktory jsou v analýze uvedeny dle podstatnosti vlivu jak v současnosti, tak i dle předpokládaného vývoje v budoucnosti. Informací, které se dají získat z PEST analýzy, je možné využít při vytvoření scénářů vývoje okolí podniku (Šmíd, 2003).

Mezi další metody patří metoda 4 C, která přímo navazuje na metodu PEST. Tato metoda zkoumá zákazníky, zájmové regiony, náklady a konkurenty. Z pohledu zákazníka je podstatné vnímat hodnoty vnímané zákazníky a vývoj poptávky, z pohledu zájmových regionů je třeba sledovat vývoj tržního potenciálu. Mezi náklady lze zařadit mzdy, osobní náklady, daně. Za konkurenci lze považovat seznam konkurentů stávajících i budoucích (Šmíd, 2003).

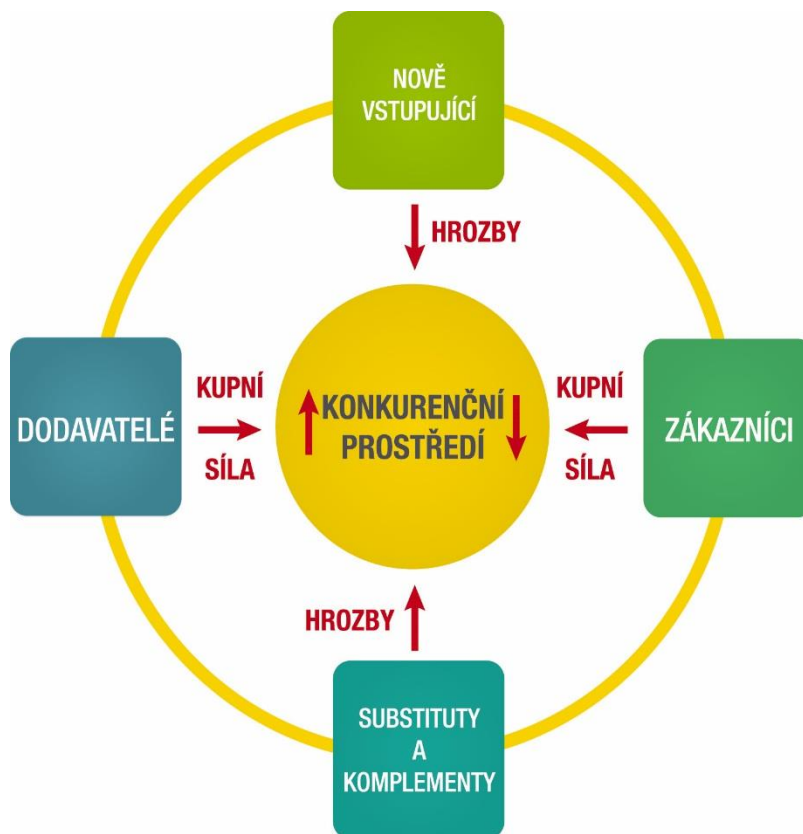
3.11.4 Analýza mikrookolí

Většinou se jedná o analýzu odvětví, ve kterém chce podnik působit a kde bude soutěžit s konkurenty. Ze strany managementu je nutné si uvědomit, jak moc je dané

odvětví atraktivní, jaká je v dané oblasti konkurence a samozřejmě jaké jsou klíčové faktory úspěchu. První krok analýzy je stanovení oblasti a definice základních charakteristik, kam můžeme zařadit velikost trhu, růst trhu, konkurenty, inovace, kapitál, různorodost výrobku a míru hospodárnosti. Abychom mohli správně formulovat strategii, je velmi důležité analyzovat hybné změnotvorné síly, které zahrnují jak identifikaci, tak i odhad jejich dopadu na odvětví. Mezi nejvýznamnější hybné síly můžeme zařadit poptávku, jejíž analýze je potřeba věnovat velkou pozornost, protože především poptávka určuje míru růstu odvětví. Mezi další hybné síly řadíme zákazníky a jejich způsob užívání výrobku. Management by měl rozdělit zákazníky do koncových skupin podle jejich potřeb a způsobu, jakým výrobek používají. Dalším výsledkem analýzy, která navazuje na zákazníky, je určení regionu, kde budou výrobky nabízeny. Ostatní hybné změnotvorné síly, mezi které můžeme zařadit například rostoucí globalizaci nebo nové formy marketingu, by měl management zahrnout do tabulky, kde bude určena důležitost jejich dopadu na odvětví. Další analýzy by se měly věnovat konkurenčním silám, které v odvětví působí (Šmíd, 2003). Pokud by chtěl management získat obraz konkurenčního prostředí, je doporučeno využít model pěti sil dle Portera.

Na obrázku č. 10 vidíme konkurenci pěti sil, které zahrnují i síly konkurenční:

- Boj mezi konkurencí;
- hrozby podobných výrobků z jiných oblastí;
- hrozby nových konkurentů;
- jednání dodavatelů týkající se klíčových vstupů;
- jednání kupujících (Kovář, 2008).



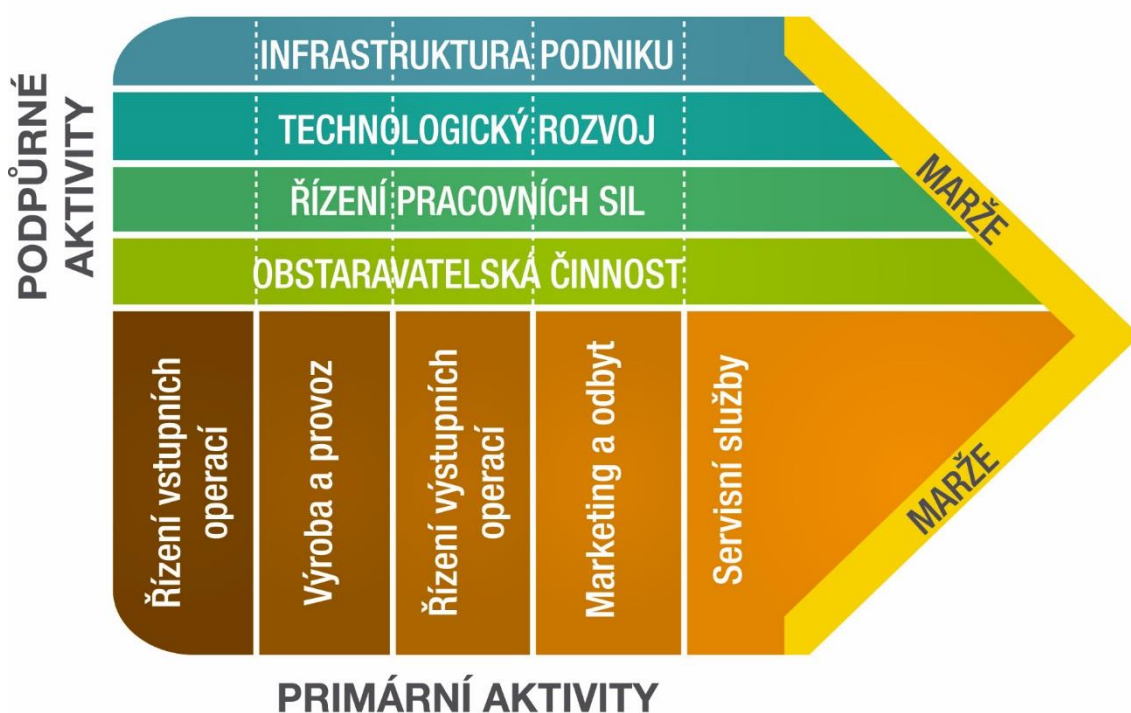
Obrázek 10: Porterův model pěti sil

Zdroj: Upraveno dle Kováře (2008)

Tento modelový obrázek by měl pomoci managementu, aby si uvědomil, které možné konkurenční síly se v daném odvětví nacházejí a jaký je jejich vliv na podnik a odvětví. Při vytváření strategie by měl management s těmito faktory počítat, aby je využil ve svůj prospěch. Aby měl podnik celkové informace o okolí, je třeba se zaměřit na faktory, které ovlivňují nabídku, mezi které můžeme zařadit získávání pracovních sil, bariéry vstupu, výše nákladů apod. Tímto pohledem by měl být hodnocen i region, kde by se chtěl podnik pohybovat. Management by měl stanovit své požadavky na nutné zdroje, a to jak lidské, tak i energetické, a analyzovat pokrytí nabídky v regionu (Kovář, 2008).

3.11.5 Interní analýza

V rámci analýzy zdrojů a schopností vlastního podniku je vhodné, aby se management zaměřil na silné a slabé stránky a na klíčové kompetence. Interní analýza je důležitější než analýza externího prostředí, nicméně je potřeba věnovat pozornost oběma, neboť na jejich základě je možnost skloubit příležitosti, které se v okolí nacházejí, s vlastními zdroji a možnostmi podniku. Nejdůležitější částí analýzy je identifikovat zdroje, které má podnik k dispozici, a provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Je důležité analyzovat všechny zdroje, ale nemělo by se zapomenout ani na vazby mezi zdroji, které mohou být velmi důležité. Následně je potřeba analyzovat a identifikovat schopnosti podniku v možnosti využití zdrojů maximálně (Šmíd, 2003). V neposlední řadě lze využít i rozbor hodnototvorného řetězce dle Portera. Porter rozděluje činnosti na tzv. primární a podpůrné. U každé z těchto činností je potřeba určit přidanou hodnotu, aby se dalo zjistit, jak dané činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení podniku. Velká pozornost musí být věnována analýze odbytu, kde lze získat informace o možnostech zvýšení prodeje.



Obrázek 11: Hodnototvorný řetězec
Zdroj: Upraveno dle Kováře (2008)

3.11.6 Syntéza

Informace získané z externí a interní analýzy je vhodné shrnout tak, aby k dispozici byly informace podstatné. Velmi jednoduchým, ale celkem významným nástrojem je SWOT analýza, která slouží k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

SWOT analýza	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">✓ Zaběhlý a zvládnutý systém✓ Velmi dobrá znalost produktu✓ Široké portfolio nabízených služeb✓ Vlastnictví certifikátů✓ Kvalifikovaný personál✓ Spolehlivý podnik✓ Dobrá znalost procesů v podniku	<ul style="list-style-type: none">✓ Staré a pomalé vývojové prostředí✓ Problémy při integraci jednotlivých programových modulů✓ Některé programové moduly nejsou v souladu se strategií managementu✓ Rozdílná úroveň programových modulů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">✓ Možnost zavedení nového moderního IS✓ Rozšíření portfolia nabízených služeb a produktů✓ Kvalitní implementace jako konkurenční výhoda✓ Zmapování chybějících procesů✓ Vytvoření komplexní uživatelské dokumentace✓ Nižší náklady	<ul style="list-style-type: none">✓ Problémy související se špatným výběrem systému✓ Rizika při implementaci✓ Nekonzistence dat související s migrací na nový systém✓ Ztráta kvalifikovaných pracovníků✓ Ztráta nebo zneužití dat✓ Změna kurzů Euro/USD✓ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Tabulka 3: SWOT analýza vypracovaná pro zavedení nového IS v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

3.12 Vztah mezi zaváděním IS a strategickými cíli

Pokud chceme najít vazby mezi procesem zavádění IS a podnikovou strategií, aby bylo možné se od tohoto stavu odrazit a sledovat, jaké změny začnou probíhat v souvislosti s přípravou a zaváděním informačního systému, musíme si znovu ujasnit strategické cíle, formulovat je, definovat jejich závislosti a příslušné metriky. Strategické cíle jsou základem pro strukturu podnikových procesů, zavádění informačního systému do podniku je pak určitá konfrontace momentálně nastavených podnikových procesů s obecněji nastavenými, ale více standardizovanými procesy (Zuzák, 2011), jimiž se zpravidla řídí právě informační systémy. Na základě této konfrontace je nutné najít a popsat optimální cestu mezi definovanými a zaváděnými procesy, věnovat se tedy do určité míry optimalizaci podnikových procesů. Tuto činnost bych obecně mohla definovat jako změnu způsobu provádění a organizace celého produkčního procesu uvnitř podniku, tj. ve všech jeho životních etapách. K naplnění strategických cílů je možné využít některou z metod pro měření výkonnosti podniku, například metodu Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku), která je souborem nástrojů pro převod vizí a strategií do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti podniku (Gusfa, Gusfa, Stanley, 2011).

3.13 Organizační struktura podniku

Podle klasika světového managementu P. Druckera jsou organizační struktury nejstarší a nejpodrobnější studovanou oblastí managementu, přesto však existují různé způsoby jejich vymezení a členění.

Organizační struktura dle Němečka a Zicha (2004) musí určit plány a cíle, jež jsou následně aplikovány do organizační struktury umožňující stanovení činností a vyjadřující kompetence a pravomoci managementu. Taková organizační struktura se zohledněním prostředí a podmínek má přímý vliv na schopnost jednotlivců efektivně a kreativně dosahovat optimálních výsledků při cestě za stanoveným cílem v proměnlivých podmínkách budoucího vývoje. Dle Dedouchové (2001) proces vytváření organizační struktury stanovuje jednotlivé úkoly pro konkrétní buňky či zaměstnance a zároveň odhaluje místa pro nastavení správné vnitropodnikové interakce

v rámci procesů, činností a jednotlivců. V této části se budu orientovat na organizaci z pohledu míry centralizace na úrovni podniku. Pokud začnu dimenzí vertikální a budu brát v úvahu, že zavedení informačního systému tuto strukturu zplošťuje a zjednodušuje, což souvisí s vymezením pravomocí a odpovědností pracovníků na jednotlivých stupních řízení od vrcholu podniku až po jeho nejnižší úroveň, pro dimenzi horizontální pak bude třeba formulovat nové prvky, nové odpovědnosti a rozhodovací pravomoci ve vazbě na jednotlivé události procesu. Hlavním znakem dimenze horizontální je týmová organizace práce.

Každý typ organizační struktury má charakterizující základní atributy:

- Mocenské postavení a vztahy mezi jednotlivými subjekty;
- uplatňování rozhodovacích pravomocí;
- způsob sdružování činností podle obsahové náplně organizačních jednotek;
- časové trvání;
- členitost.

Zaměřím-li se na organizační struktury formální, lze je dále rozdělit do dvou skupin z hlediska jejich vývoje, a to na klasické a moderní. Klasické organizační struktury spíše odrážejí myšlenky managementu založeného na dělbě práce a byrokratickém řízení. Moderní nebo netradiční organizační struktury obsahují pružné prvky tak, aby tyto struktury byly schopné reagovat na změny okolí, ve kterém podnik působí (Perera Aldama, Awad Amar, Winicki Trostianki, 2009).

Organizační struktura

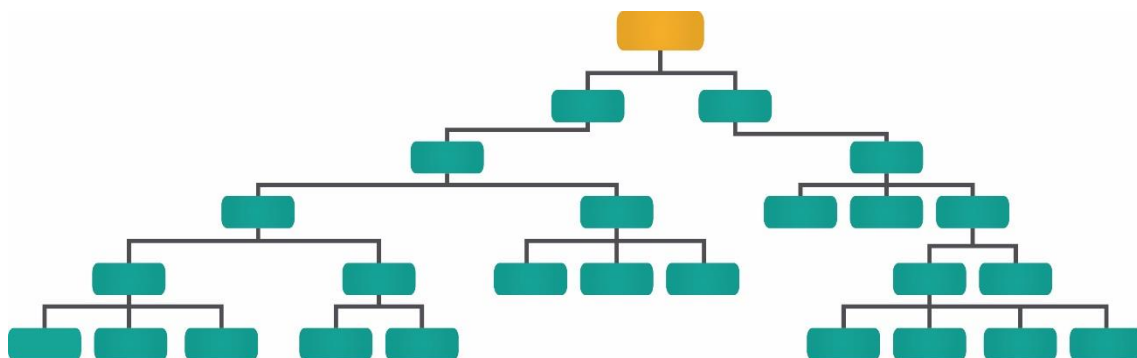
- není nebo by neměla být něco neměnného;
- podnik se časem mění, mění se jeho portfolio produktů a služeb, počet zaměstnanců i jejich zkušenosti;
- tyto změny se musí promítnout do způsobu řízení a organizace práce v rámci firmy (Klínský, Münch, Chromá, 2005).

3.14 Organizační struktura se v čase mění

Organizační struktura rozhodně není něco, co by bylo neustále stejné. Podnik se časem mění, mění se jeho nabídka produktů a služeb, počet zaměstnanců i jejich zkušenosti. Současně na organizační strukturu mohou mít vliv faktory, které jsem zmínila jako téma své práce, tedy zavedení nového IS. Je podstatné, aby všechny tyto změny byly zavedeny v rámci podniku do způsobu řízení a organizace práce. Nejčastějším impulsem pro změnu organizační struktury bývá růst počtu zaměstnanců (Blažek, 2014). Americký konzultant Vytautas Andrius Graičiūnas, který se specializoval na poradenství v oblasti managementu, ve svých teoriích tvrdí, že jeden vedoucí má schopnost řídit nejvíce pět svých podřízených a pokud jich má více, může se stát, že mu začínají unikat některé vztahy, souvislosti a podřízení se snadno mohou vymknout kontrole, nebo naopak mohou postrádat vedení a pozornost, kterou by jim jako manažer měl dávat. Jestliže podnik v určité chvíli nezmění svoji organizační strukturu, může v jisté fázi svého vývoje stagnovat. Všechny tyto aspekty plně korespondují se změnami souvisejícími s informačním systémem podniku.

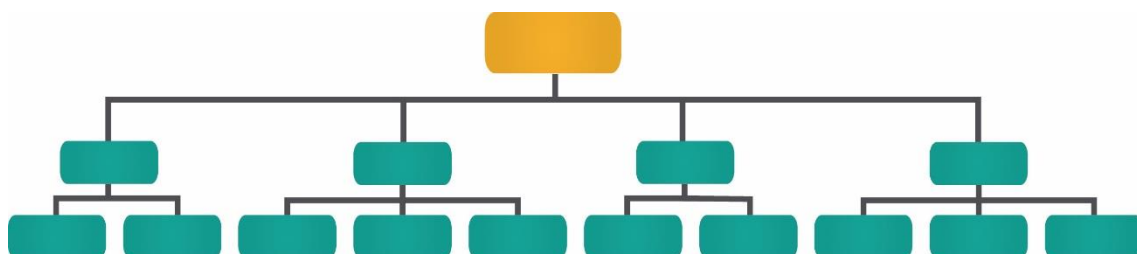
3.15 Ploché versus strmé organizační struktury

Organizační struktury můžeme dělit na ploché a strmé. Nicméně v praxi toto dělení nemá zásadní význam, stejně jako další teoretické dělení organizačních struktur. Rozdíl mezi plochou a strmou organizační strukturou je v počtu tzv. stupňů řízení. Aby byla organizační struktura co nejstrmější, je potřeba větší počet stupňů řízení a tím více času trvá implementace změn, tj. podnik se stává méně flexibilní. Pokud je potřeba udělat změnu, obvykle se to pozná na dvou spodních stupních řízení, odkud problémy postupně přejdou nahoru a na horních dvou stupních řízení se pak rozhodne. (Miles, Snow, 2003).



Obrázek 12: Organizační struktura strmá

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 13: Organizační struktura plochá

Zdroj: Vlastní zpracování

3.16 Štíhlé organizační struktury

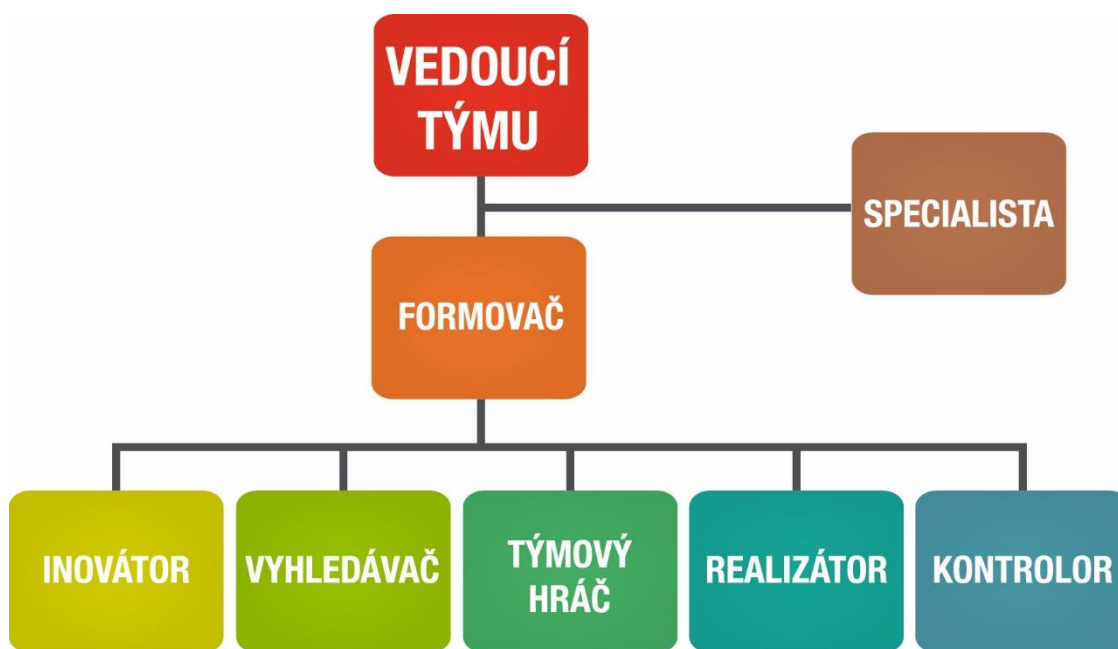
Štíhlou organizační strukturu můžeme definovat jako strukturu s jedním až třemi stupni řízení. V praxi můžeme zařadit celkem čtyři typy těchto organizačních struktur:

3.16.1 „Všichni dělají všechno“

Tato organizační struktura se vyznačuje pouze jedním stupněm řízení a většinou se s ní můžeme setkat v podnicích, které na trhu teprve začínají a mají více vlastníků z řad fyzických osob. Uplatňuje se zde víceméně demokratický způsob řízení. Buď opravdu všichni dělají všechno, anebo má každý zaměstnanec na starosti svůj obor (obchod, účetnictví, servis) a nikdo nikomu do jeho práce nemluví, a pokud ano, tak jen velmi zřídka (Dědina, Malý, 2005).

3.16.2 Týmová organizační struktura

Organizační struktura týmová je struktura se dvěma až třemi stupni řízení. V podnicích jsou týmy, které mají na starosti jednotlivé oblasti (produktové, vývojové aj.). Každý tým má svého vedoucího, pak se jedná o třístupňovou strukturu, anebo je jednočlenný, kde je řízení napřímo ředitelem nebo členy vedení, a v tomto případě se jedná o dvoustupňovou organizační strukturu. V praxi je tato organizační struktura typická pro nové a začínající podniky (Dědina, Malý, 2005).



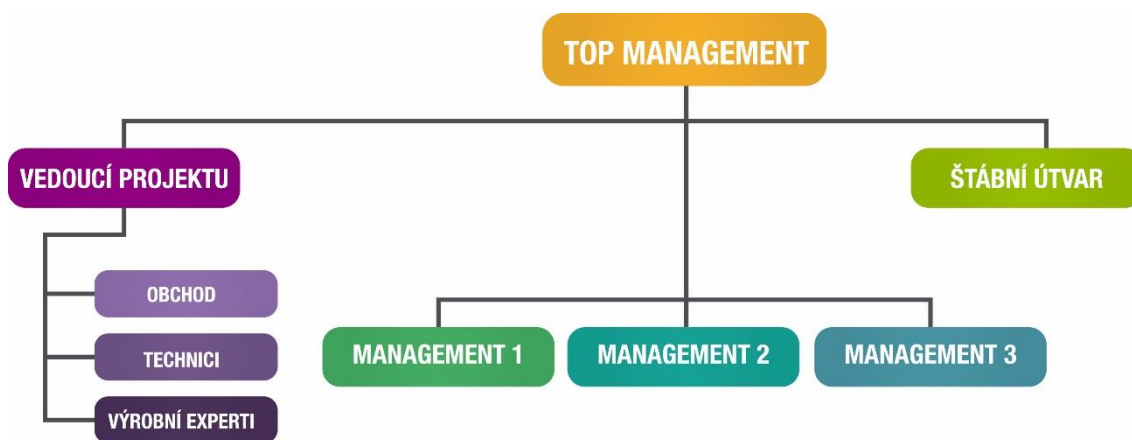
Obrázek 14: Týmová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

3.16.3 Projektová organizační struktura

Projektová organizační struktura je podobná struktuře týmové. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že není nutné mít stálé týmy se specifickým zaměřením, ale týmy vznikají na základě projektů nebo zakázek. Jedná se o tří- a vícešupňovou organizační strukturu z toho důvodu, že každý projekt musí mít svého projektového manažera, který je zodpovědný za daný projekt a zodpovídá se vedení podniku. S vícešupňovou projektovou organizační strukturou se můžeme setkat u náročných projektů, např.

stavebních, kdy hlavní projektový manažer má pod sebou další manažery, kteří jsou přímo zodpovědní za určité části daného projektu (Dědina, Malý, 2005).



Obrázek 15: Projektová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

3.16.4 Améba

Organizační struktura améba, která má svůj původ v Japonsku, je specifickým příkladem projektové organizační struktury. Její organizační jednotky vznikají a zanikají flexibilně v závislosti na vnějších podmínkách. Organizační struktura podniku, který využívá systém améba, je velice plochá. Na první úrovni je top management, na druhé pak vedoucí améb. Vnitřní struktura améby se může lišit podle její velikosti, nicméně z pohledu podniku je zcela nepodstatná. Výhodou je, že zaměstnanci jsou vedeni k podnikatelskému přístupu, v podniku jsou začleněni jako aktivní hráči a mohou se účastnit řízení. Podnik je tedy řízen všemi aktivními zaměstnanci. Nicméně systém vyžaduje velmi přesné vnitropodnikové účetnictví jednotlivých améb a je důležité, aby všechny améby podporovaly strategie a cíle v organizaci. (Kislingerova, 2008).

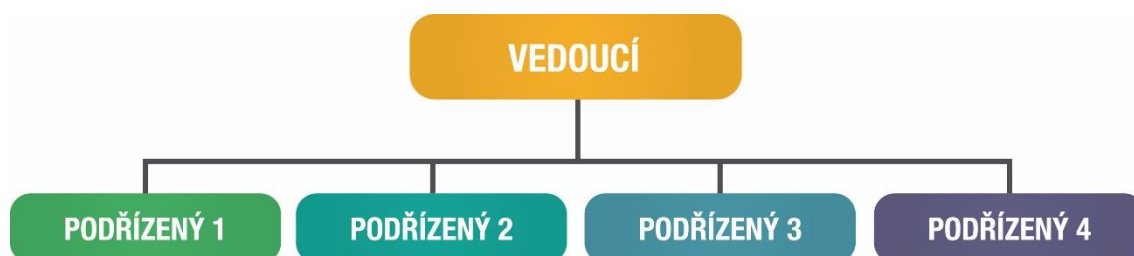


Obrázek 16: Améba

Zdroj: Vlastní zpracování

3.17 Typologie organizačních struktur

Dle Vebera (2000) je jedna z nejstarších organizačních struktur liniová. Do základu, který tvoří **liniová organizační struktura**, patří jasně definované prvky a vazby (podřízený a nadřízený). Jedná se o jedno ze základních organizačních uspořádání nadřízenosti a podřízenosti, jejichž vztahy a pozice jsou poskládány a směřovány vertikálně. Jak nadřízený má pod sebou podřízeného, tak podřízený má nad sebou nadřízeného.



Obrázek 17: Liniová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

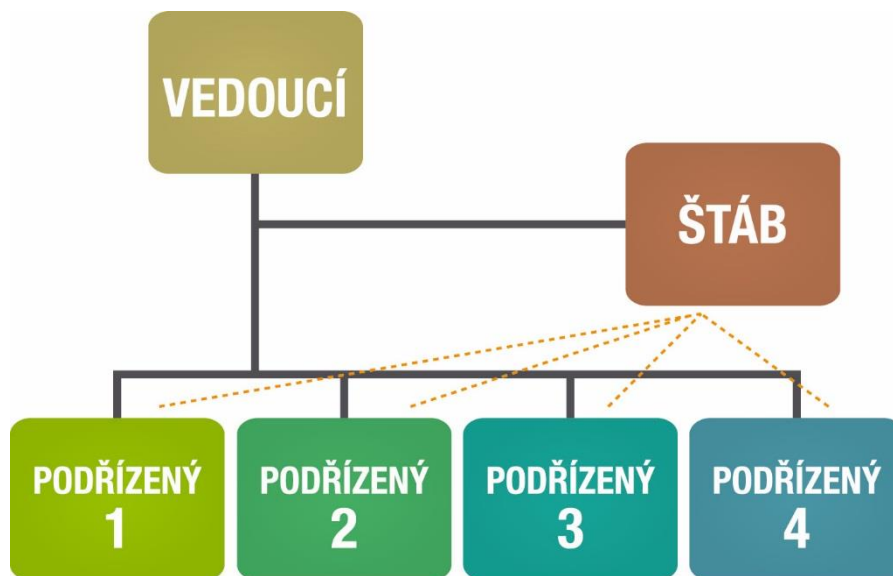
Dále můžeme do organizačních struktur zařadit **funkcionální organizační struktury**, které se dle Vebera (2000) vyznačují vedoucími, kteří jsou funkčně zaměřeni, s odbornými pravomocemi a odpovědností a mnohostrannými vazbami. Pozitiva funkcionální organizační struktury dle Němečka a Zicha (2004) vidíme zejména v efektivní dělbě práce, nekomplikovanosti, stanovení specializací útvarů, v rozvoji jednotlivých segmentů organizačních složek a procesů, ve snadné přípravě lidských zdrojů a relativně snadné aplikační univerzálnosti. Funkcionální organizační struktury přináší však rovněž negativa, která se dle Němečka a Zicha (2004) projevují zejména v preferování spíše dílčích zájmů, což stěžuje koordinaci napříč jednotlivými útvary či procesy. Také schází silnější zaměření na zákazníka/spotřebitele.



Obrázek 18: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktury liniově štábní jsou dle Vebera (2000) kombinací liniových struktur. Organizační struktura zahrnuje nejen liniové prvky, ale také „štáb“, přičemž tento štáb má za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými seřazenými stupni. Dle Němečka a Zicha (2004) využívají tyto struktury výhod funkční specializace. Štáby jsou platformou, jež umožní podpořit procesy a činnosti, které není vhodné včlenit přímo do linií, případně je včlenit nelze. Štáby do jisté míry umožňují koordinaci napříč samotnými útvary či mezi zodpovědnými jednotlivci a funkcemi.



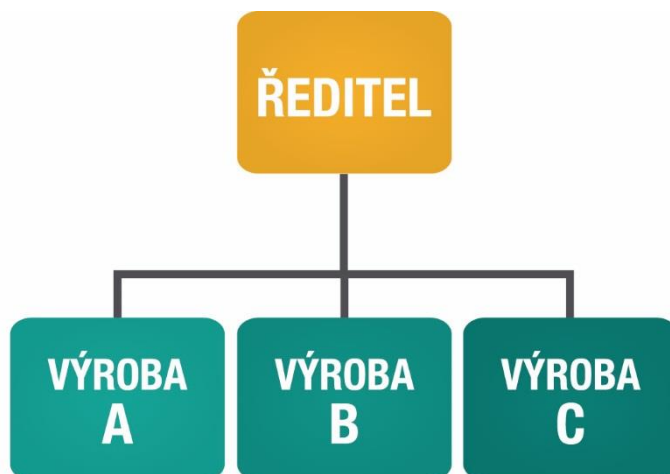
Obrázek 19: Liniově štabní organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu hodnocení organizačních struktur, činností a výsledků dle Vebera (2000) existují také organizační struktury výrobní, divizní, maticové a síťové.

3.17.1 Výrobní organizační struktura

Ve výrobní struktuře dle Vebera (2000) jsou samostatné útvary organizovány na základě výrobních specializací. Mezi pozitiva výrobní organizační struktury řadí Němeček a Zich (2004) podporu rozvoje jednotlivých segmentů, poměrně bezpečné rozložení rizik, možnost konkrétní soustředěnosti na problematiku jednotlivých výrobků, oborově zaměřenou technologii a specializaci. Za negativa výrobní organizační struktury dle Němečka a Zicha (2004) se považují nedostatky v oblasti zdvojování některých funkcí ve složkách na různých úrovních, např. marketing, distribuce, vývoj, výroba atd. Důsledkem je snížená schopnost efektivní komunikace a kooperace mezi jednotlivými útvary a úrovněmi organizace.

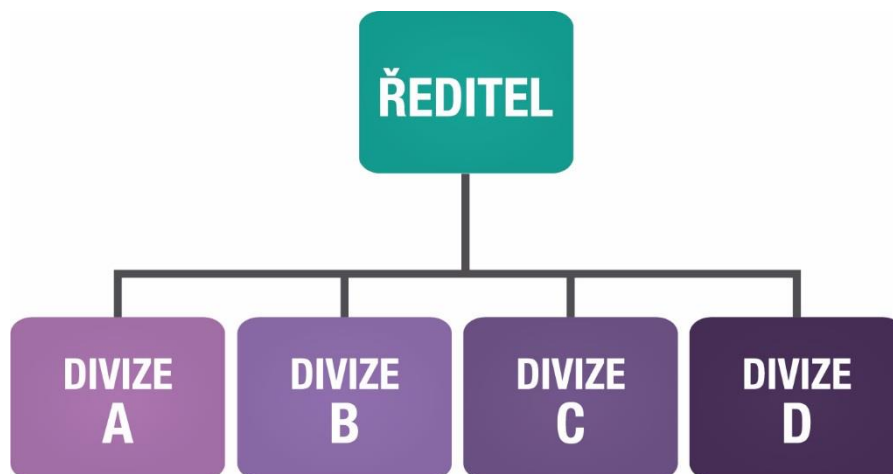


Obrázek 20: Výrobní organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

3.17.2 Divizní organizační struktura

Dle Vebera (2000) je divizní struktura využívána u velkých organizací, které mají působnost ve více regionech. Je charakteristická rozložením řízení a vytvářením nižších autonomních jednotek. Vlastní řízení divizí je zajištěno všemi podpůrnými funkcemi. To znamená, že divize mají např. vlastní účetnictví, prodej, obchod. Každá z těchto divizí vytváří svůj obrát a zisk, a proto mohou manažeři velmi jednoduše zjistit jejich výsledky. Dle Dedouchové (2001) správně aplikovaná divizní organizační struktura má kladný vliv na růst podniku, jenž vyplývá z přehlednějšího a jednoduššího finančního a strategického řízení podniku, potažmo jednotlivých divizí, a také ze snahy divizí o dosažení co nejvyšší vlastní efektivity ve vnitropodnikovém konkurenčním prostředí.

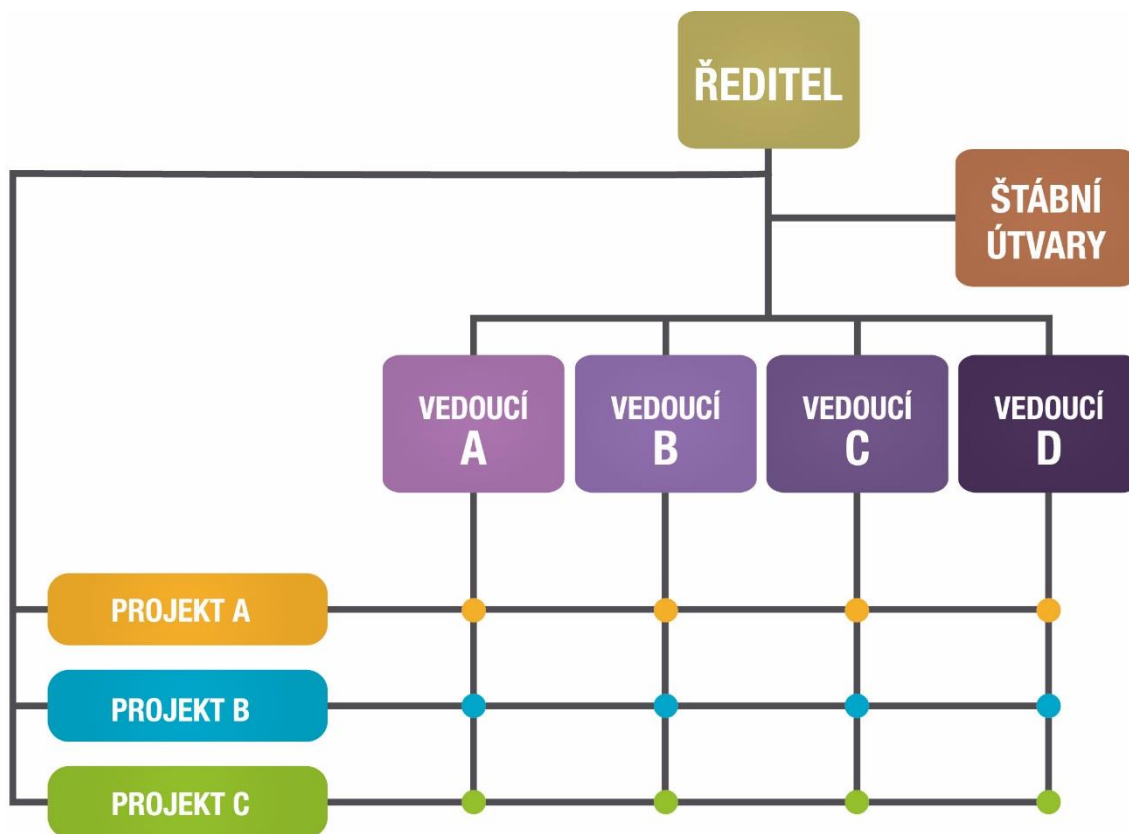


Obrázek 21: Divizní organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

3.17.3 Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je nejvhodnější pro podniky, které mají vysoké nároky na flexibilní reakci a na velmi rychle se měnící podmínky na trhu. Jedná se o okamžité řešení jednorázových projektů či úkolů. Jakmile projekt dosáhne svého zdárného ukončení, zaměstnanci se ihned vrací ke svým původním nadřízeným. Předností maticové organizační struktury je dle Němečka a Zicha (2004) její pružnost, přímé směřování na výsledek, krátké reakční doby na neshodu/problém, současně struktura umožňuje zefektivnění sdílení znalostí. Mezi podstatná negativa maticové organizační struktury dle Němečka a Zicha (2004) patří duplicitní podřízenost a kompetenční neshody s návazností na personální vztahy a náročnější koordinaci. Případné sdílení zdrojů způsobuje obtížnější definici příslušnosti jednotlivých nákladů.

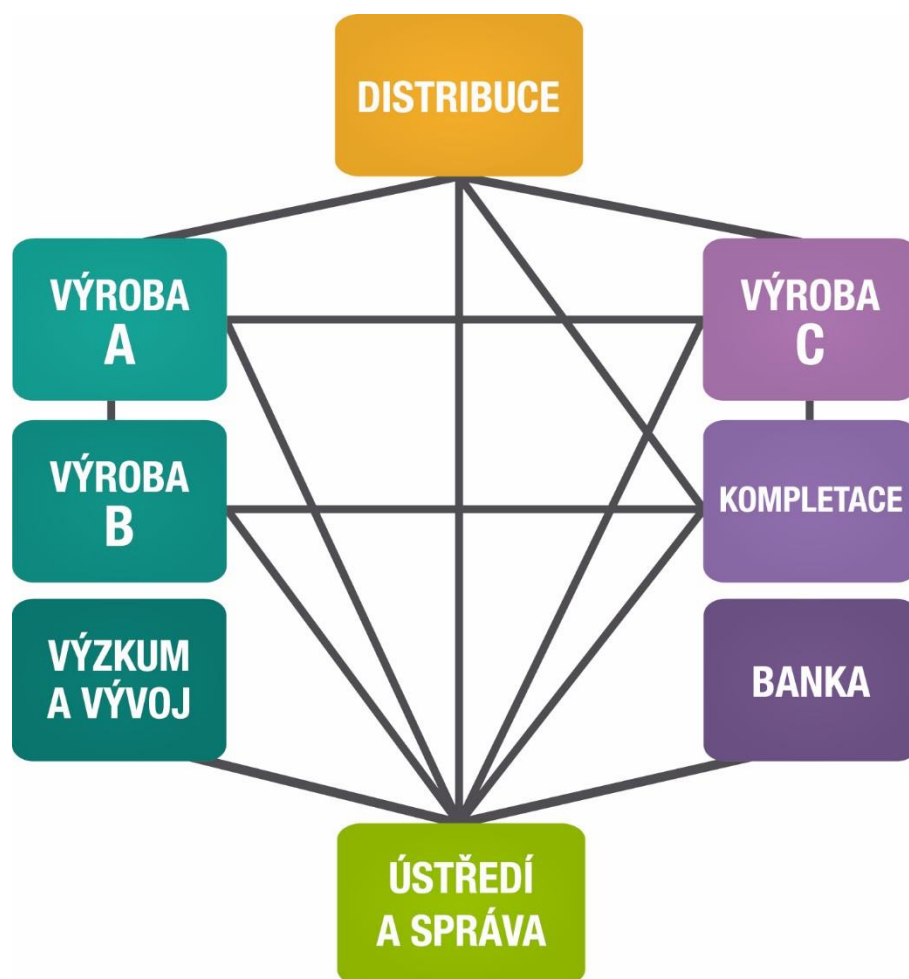


Obrázek 22: Maticová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

3.17.4 Síťová organizační struktura

Síťovou organizační strukturu používají malé a střední podniky k zajištění konkurenční pozice na mezinárodním trhu. Dle Dedouchové (2001) nastává zavedením síťové organizační struktury v podniku prostředí pro vznik tzv. podnikatelských sítí, tedy síťových dohod, jež ve svém schématu zahrnují dodavatele, distributory a někdy i konkurenty a umožňují vytváření výhodných kooperačních podmínek s pozitivním dopadem na rozložení rizik, snížení a roznesení distribučních a výrobních nákladů. To umožňuje snadnější a rychlejší vstup na nové trhy a zavádění nových produktů či služeb.



Obrázek 23: Sít'ová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Vebera (2009) řada podniků používá klasickou organizační strukturu, případně maticové nebo projektové řízení. Hlavní důvodem jsou obavy ze strany managementu, že ztratí pravomoc a kompetenci. Klasické organizační struktury jsou základem funkčního, posloupného řízení, a proto není možné, aby plně podporovaly procesní řízení.

Dle Dedouchové nelze s naprostou jistotou a jednoznačně odpovědět na otázku, co je důležitější a prvotní, zda strategie, či organizační struktura. A. Chandler, americký teoretik řízení, zastával názor, že organizační struktura následuje za strategií.

Podle Chandlera musí být nastolená strategie vždy doprovázena správně zvoleným organizačním schématem a řídicí strukturou, aby se dalo tvrdit, že zvolená strategie bude mít za výsledek budoucí žádoucí stav.

3.18 Vztah mezi zaváděním IS a organizační struktury

Růst významu informačních systémů má u většiny podniků ještě další vliv a to na organizační strukturu. Dochází k posunu řízení informatiky směrem k vrcholovému vedení organizace. V organizacích jsou zřizovány funkce informačních manažerů, které jsou přímo zodpovědné za IS podniku. Jejich působnost se projevuje ve všech třech rovinách řízení, v rovině operativní, taktické i strategické. V rovině operativního a taktického řízení je funkce informačního manažera spíše monitorovací a kontrolní. Manažer komunikuje se správcem systému a vedoucím útvaru informatiky s cílem zajistit soulad mezi výběrem vhodné technologie pro rozšiřování a úpravy informačního systému a informační strategií organizace. Na základě podmětů od správce vytváří finanční rezervy pro inovaci technologické programové základny a zajišťuje komunikaci směrem k managementu podniku (Verle, Markič, Kodrič, Gorenc Zoran, 2014).

3.19 Shrnutí poznatků pro zpracování disertační práce

- Proces zavádění informačního systému do podniku ovlivňuje strategické cíle podniku;
- zavádění informačního systému má vliv na změnu organizační struktury;
- není popsán vliv zavádění informačního systému na pozitivní nebo negativní změnu strategických cílů;
- není popsána míra vlivu zavedení nového informačního systému na změnu strategie a organizační struktury;
- při implementaci nového informačního systému téměř vždy dochází ke změně procesů v podniku, dopad této změny na organizační strukturu je prokazatelný;
- míra vlivu na změnu organizační struktury při zavádění nového informačního systému není popsána;
- volba postupu při zavádění informačního systému výrazně ovlivňuje míru vlivu na změnu organizační struktury i strategických cílů.

4 Výzkumná část

V této části své disertační práce se věnuji výzkumu v oblasti vlivu implementace informačního systému na strategické plánování podniku a organizační struktury. K tomuto účelu jsem provedla dotazníkové šetření, v němž jsem zkoumala vliv implementace IS na strategické plánování a vliv implementace IS na organizační strukturu podniku. Součástí návrhu řešení je postup zavedení informačního systému pro řízení ekonomického procesu podniku.

4.1 Vymezení problému

Každý podnik v průběhu svého vývoje je nucen řešit proces zavedení nebo rozšíření IS a jeho kritických částí z důvodu zajištění funkcí nutných ke každodenní činnosti. Při procesu zavádění IS dochází k ovlivnění všech oblastí a procesů v rámci podniku. To je skutečnost, kterou nelze popřít. Otázkou ale zůstává, které z těchto oblastí mohou negativně ovlivnit situaci související s vývojem podniku. Základní oblasti, které vnímám jako klíčové z pohledu vlivu zavádění IS, jsou strategické cíle a organizační struktura podniku, možnost eliminace případného negativního dopadu na oblast strategického plánování a strategických cílů a vliv na změnu organizační struktury, v nichž vidím hlavní problém k řešení v rámci této disertační práce.

4.2 Vytvoření postupu

Cílem mé disertační práce je návrh postupu pro zavedení informačního systému bez negativního vlivu na změnu strategických cílů a organizační struktury. Sekundární cíl je identifikovat hlavní kritéria, která je přitom nutné brát v úvahu. Výzkum bude formou dotazníkového šetření zjišťovat vliv implementace informačního systému ve vybraných podnicích a monitorovat případný vliv na změnu procesů strategického plánování. Zároveň bude tento výzkum podobným způsobem monitorovat vliv dopadu zavádění informačního systému na organizační strukturu sledovaných podniků.

V rámci dotazníkového šetření je celý proces hodnocen na základě 3 dimenzí: úrovně manažerské, uživatelské a procesní. Každá z těchto dimenzí obsahuje deset otázek a čtyři otázky jsou obecné. Celkem je v dotazníkovém šetření zahrnuto třicet

čtyři otázek. Ke každé otázce jsou tři až čtyři možné odpovědi, z nichž lze vybrat pouze odpověď jedinou.

4.2.1 Manažerská úroveň

Manažerská úroveň, jak již z názvu plyne, je orientována na střední management a TOP management. První část dotazníku pro výzkum na manažerské úrovni je určena pro zjištění základních dat o vypovídající osobě, a to z pohledu organizační struktury, struktury podniku a také z role v informačním systému. Druhá část otázek je směřována na oblasti výzkumu na úrovni dostupnosti a využitelnosti stávajících nástrojů informačního systému s ohledem na sledování a možná opatření ve vztahu ke strategickým cílům. Otázky jsou z oblasti informační podpory, znalostního managementu, business intelligence a dalších manažerských informačních systémů v rámci podnikové struktury informačního systému. Poslední část dotazníku svými otázkami zjišťuje vlastní zařazení a efektivitu směrem k organizační struktuře, kompetence a komunikaci v rámci informační podpory s ohledem na organizační strukturu, vlastní efektivitu stávajícího informačního systému vzhledem k funkci a roli organizační struktury.

4.2.2 Uživatelská úroveň

Dotazník uživatelské úrovně je v první části orientován rovněž na zjištění základních údajů o zařazení v organizační struktuře, roli v informačním systému a o vlastním začlenění ve struktuře podniku. V další části se věnuje vlastnímu výzkumu a zkoumám oblasti znalostního managementu, srozumitelnost, přehlednost a dostupnost při získávání informací, které stávající informační systém poskytuje ve vztahu se strategickými cíli podniku. Třetí část dotazníku je orientována na oprávnění spolupráce a dostupnost všech úloh stávajícího informačního systému, souvisejících se správnou funkcí v rámci organizační struktury podniku.

4.2.3 Procesní úroveň

Dotazník pro zjišťování procesní úrovně zkoumaného podniku je orientován do oddělení, která pracují v oblasti managementu kvality, znalostního managementu, kontroly, krizového managementu a částečně středního a vyššího managementu řízení. Jednotlivé dotazy orientují od základních údajů o osobách vyplňujících dotazník až do oblasti znalostního managementu, tedy ke znalostem dat, procedur a jejich uložení v rámci stávajícího informačního systému. Cílem této části dotazníku je zjistit dostupnost, přesnost a aktuálnost dat vzhledem k strategickým cílům podniku.

Další oblast dotazníku v rámci procesní úrovně je orientována na přenos informací, rychlost a přesnost využívání dat stávajícího informačního systému a na zjištění základních nedostatků ve smyslu práce s úlohami, které přímo souvisejí se strategickými cíli podniku.

Otázky poslední části dotazníku jsou orientovány na dostupnost zdrojů a informací vzhledem k počtu uživatelů, kteří tyto zdroje využívají, a jejich zařazení v organizační struktuře podniku. Cílem je nalézt optimální průnik jednotlivých rolí v rámci informačního systému se skutečným modelem organizační struktury podniku.

4.3 Analýza výsledků kvantitativního výzkumu vlivu implementace IS na procesy strategického plánování a organizační struktury

V průběhu období květen až červenec 2017 byl proveden kvantitativní výzkum zaměřený na dodavatele informačních systémů v České republice (viz příloha A). Výběr dodavatelů vychází z přehledu uvedeného na internetových portálech (např. System Online) a zároveň z osobních kontaktů s některými podniky. Výzkum byl proveden ve dvou částech, nejprve jako předvýzkum s počtem 25 oslovených podniků. Důvodem byla nutnost zjistit, zda tato forma výzkumu bude vhodná pro získání požadovaného množství odpovědí, a tedy dat pro zpracování. Z 25 oslovených podniků se vrátilo 14 dotazníků, tedy 56 %. Na základě tohoto předvýzkumu jsem identifikovala správnost postupu a v druhém kole obleslala 108 podniků. Vrátilo se 81 dotazníků, což je 75 %. Celkem bylo osloveno 133 podniků, z nichž se vrátilo 95 vyplněných dotazníků (návratnost 71,42 %).

	Oslovených podniků	Odpověďelo	%
Předvýzkum	25	14	56%
Výzkum	108	81	75%
Celkem	133	95	71,42%

Tabulka 4: Návratnost dotazníků předvýzkumu a výzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Charakteristika výzkumu orientovaná na zavádění IS a strategické plánování podniku

Zkoumaná oblast: Vliv implementace IS na procesy strategického plánování podniku

Působnost: Česká republika

Respondenti: Podniky po implementaci nebo upgradu informačního systému

Cílem tohoto výzkumu bylo

- analyzovat současný stav po implementaci nebo upgradu funkcionalit informačních systému pro řízení podniku;
- charakterizovat, jak je možné používanými funkcionalitami změnit vliv na procesy strategického plánování;
- zjistit, zda jsou standardně dodávané systémy nabízené na českém trhu přizpůsobeny pro sledování těchto skutečností.

V rámci těchto cílů a jejich návaznosti zejména na hypotézy č. 1 a č. 2 byly respondentům předloženy dotazníky rozdělené na tři základní oblasti dotazování, které se zaměřovaly na funkcionality informačních systémů s možným vlivem na procesy v oblasti strategického plánování podniku. Tyto oblasti byly členěny dle logických celků s možným průnikem do strategického plánování, tedy ekonomiky a financí, obchodu a marketingu a nástrojů pro podporu řízení podniku.

Dále je nutné rámcově představit, jaká je v současné době v České republice situace na trhu podnikových informačních systémů. Tato situace, a to včetně portfolia

informačních systémů, je v přímé souvislosti se sledovaným tématem. Důležitým kritériem pro výběr informačního systému je schopnost vyřešit problémy s řízením procesů hodnototvorného řetězce, zejména v oblastech výroby a logistiky. Z toho důvodu si tak podniky vybírají svého dodavatele často podle odvětvového řešení a referencí v oboru. Oborová řešení jsou typická tím, že obsahují předem definované operace typické pro vybranou oblast podnikání. V rámci implementace informačního systému jsou pak tato řešení dále upravována nebo v lepším případě konfigurována podle specifických požadavků zákazníků. Specifické oborové řešení je nabízeno například pro oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, školství a zejména zdravotnictví nebo veřejnou a státní správu. Část dodavatelů informačních systémů se kromě oborové specializace zaměřuje také na podniky podle jejich velikosti. Žádný ze zkoumaných systémů, který byl implementován do zkoumaného vzorku podniků, ovšem není určen pouze pro malé podniky. Důvodem je snaha oslovit co nejširší spektrum zákazníků.

Zastoupení klíčových podnikových procesů v nabídce systémů bylo další podmínkou pro zařazení do vzorku zkoumaných podniků. Důvodem je skutečnost, že tyto systémy mají schopnost pokrýt všechny klíčové interní podnikové procesy. Tím je zajištěna komplexnost pozorování možných vlivů na sledované oblasti, tedy na strategické plánování i organizační strukturu. Tyto systémy, jež lze navzájem srovnávat, rovněž nabízejí vysokou úroveň integrace dostačující pro většinu organizací.

4.3.2 Charakteristika výzkumu zavádění IS na organizační strukturu

Zkoumaná oblast: Vliv implementace IS na procesy související s organizační strukturou podniku

Působnost: Česká republika

Respondenti: Podniky po implementaci nebo upgradu informačního systému

Cílem této části výzkumu bylo

- analyzovat současný stav po implementaci nebo upgradu funkcionalit informačních systému pro řízení podniku;
- charakterizovat, jaké jsou možné dopady na procesy související s organizační strukturou;

- zjistit, zda standardně dodávané systémy nabízené na českém trhu jsou přizpůsobeny pro sledování těchto skutečností.

Výzkum probíhal od května do července 2017. V rámci stanovených cílů a jejich návaznosti zejména na hypotézy č. 1 a č. 2 byly i v tomto případě respondentům předloženy dotazníky rozdělené na tři základní oblasti dotazování, které se zaměřovaly na funkcionality informačních systémů, v tomto případě s možným vlivem na změny v organizační struktuře podniku. Tyto oblasti byly rovněž členěny podle logických celků s možným průnikem do oblastí vlivu na organizační strukturu, jako jsou ekonomika a finance, obchod a marketing, nástroje pro podporu řízení podniku a oblast správy IS.

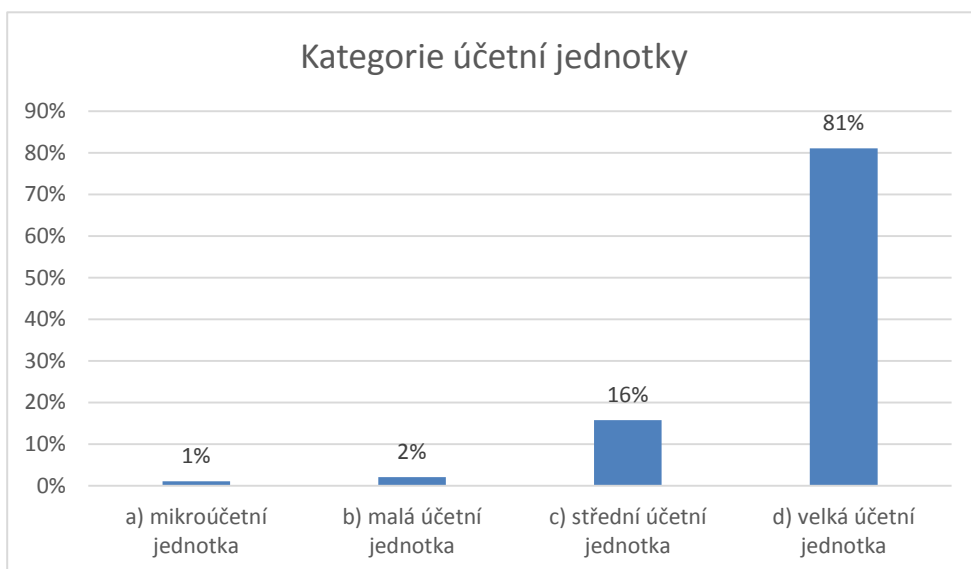
4.3.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Nejprve popisují datový soubor. Jedná se o popisnou statistiku, to znamená, že popisují, kdo se dotazování zúčastnil (95 respondentů) a jaké charakteristiky měly dotazníky. U každé odpovědi prezentují jak absolutní četnost (sloupec s názvem „Počet“), tak relativní četnost (sloupec s názvem „Procenta“). Tento postup volím, protože se ve všech případech jedná o kategoriální proměnné (možnosti a)b)c)d)... apod.), nejedná se o kvantitativní proměnné (např. věk, počet zaměstnanců...), tj. není možné počítat průměrem, mediánem apod. Vizualizaci dat jsem zpracovala sloupcovými grafy. Komentuji tendence v datech a věnuji se odpovědím, které respondenti nejčastěji uvedli. Dále jsem provedla test výzkumné hypotézy číslo 3 o shodě dvou relativních četností u otázek použití při tvorbě strategického plánování integrované nástroje informační podpory a je v rámci IS definovaná organizační struktura navázaná na role a organizační střediska. Pro ověření všech stanovených výzkumných hypotéz jsem využila Chí-kvadrát test.

Kategorie účetní jednotky	Počet	Procenta
a) mikroúčetní jednotka	1	1%
b) malá účetní jednotka	2	2%
c) střední účetní jednotka	15	16%
d) velká účetní jednotka	77	81%
Celkem	95	100%

Tabulka 5: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



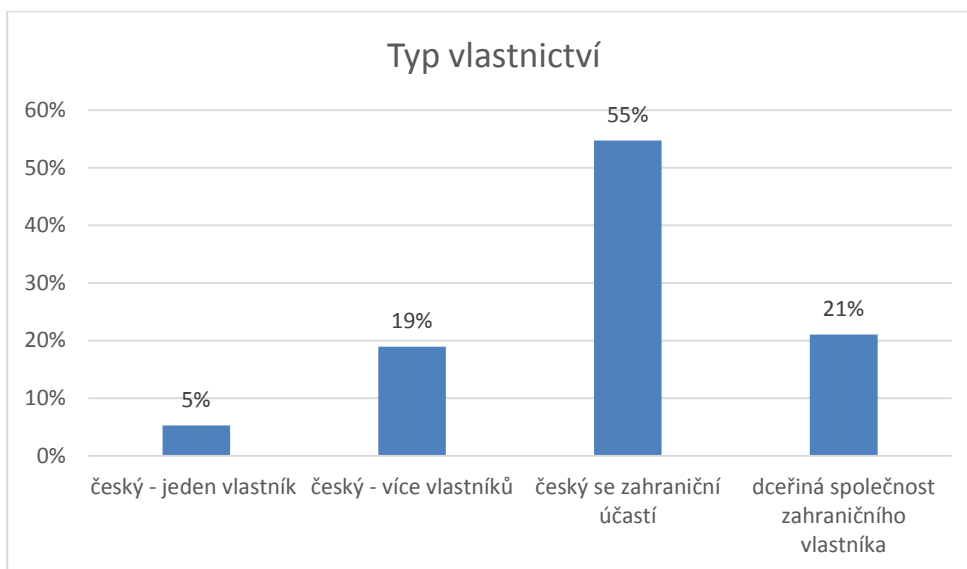
Graf 1: Kategorie účetní jednotky

Zdroj: Vlastní zpracování

Typ vlastnictví	Počet	Procenta
český - jeden vlastník	5	5%
český - více vlastníků	18	19%
český se zahraniční účastí	52	55%
dceřiná společnost zahraničního vlastníka	20	21%
Celkem	95	100%

Tabulka 6: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 2: Typ vlastnictví

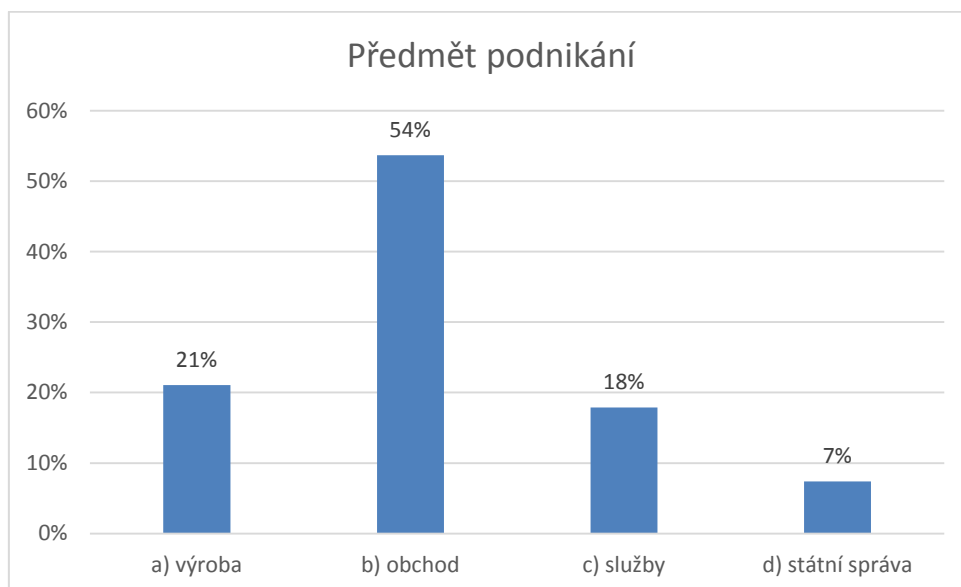
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů (81 %) zastupovala velké účetní jednotky. Nejčastější typ vlastnictví je český se zahraniční účastí (55 % respondentů).

Předmět podnikání (případně účel, pro který byl podnik zřízen)	Počet	Procenta
a) výroba	20	21%
b) obchod	51	54%
c) služby	17	18%
d) státní správa	7	7%
Celkem	95	100%

Tabulka 7: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3: Předmět podnikání

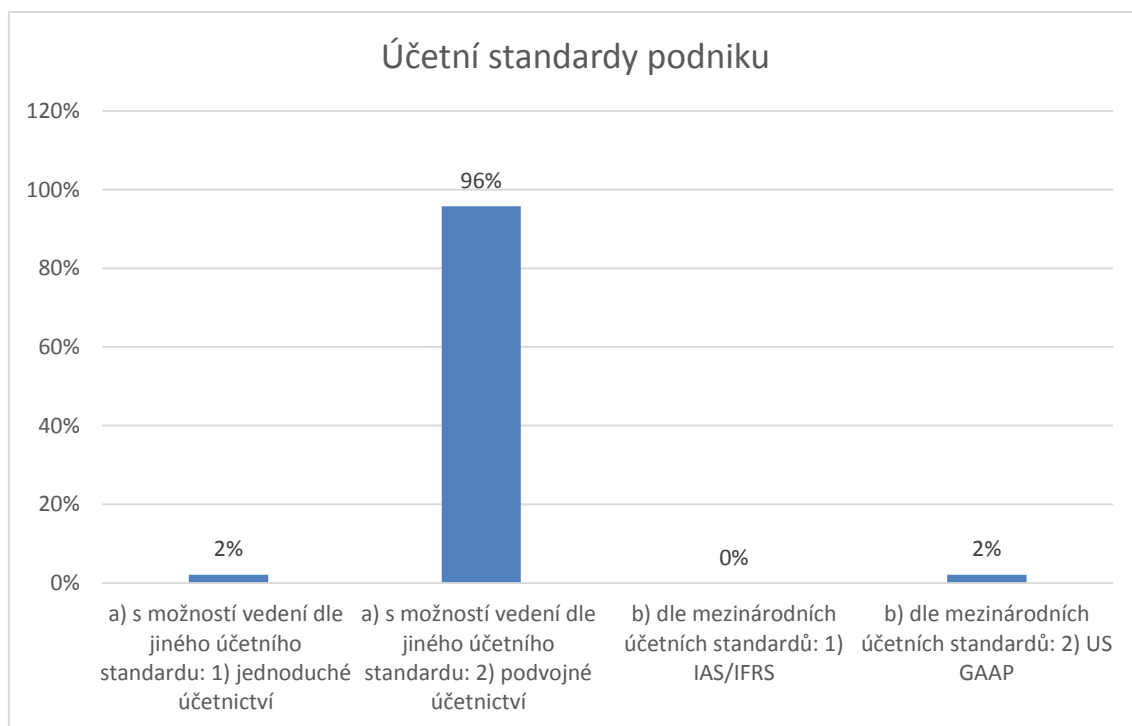
Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná hypotéza H1. „Zavedení nového informačního systému ovlivňuje strategické cíle podniku a jeho organizační strukturu.“

Jakými účetními standardy se podnik řídí při vedení finančního účetnictví a sestavování účetní závěrky	Počet	Procenta
a) s možností vedení dle jiného účetního standardu: 1) jednoduché účetnictví	2	2%
a) s možností vedení dle jiného účetního standardu: 2) podvojně účetnictví	91	96%
b) dle mezinárodních účetních standardů: 1) IAS/IFRS	0	0%
b) dle mezinárodních účetních standardů: 2) US GAAP	2	2%
Celkem	95	100%

Tabulka 8: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



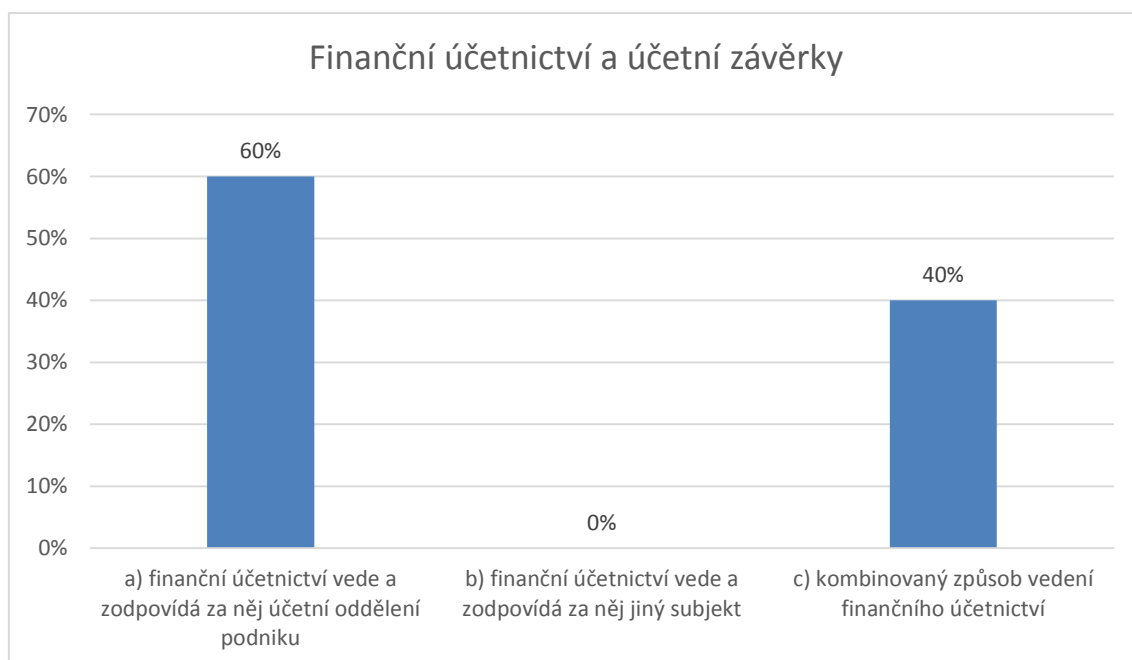
Graf 4: Účetní standardy podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení finančního účetnictví a sestavování účetní závěrky je v odpovědnosti	Počet	Procenta
a) finanční účetnictví vede a zodpovídá za něj účetní oddělení podniku	57	60%
b) finanční účetnictví vede a zodpovídá za něj jiný subjekt	0	0%
c) kombinovaný způsob vedení finančního účetnictví	38	40%
Celkem	95	100%

Tabulka 9: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



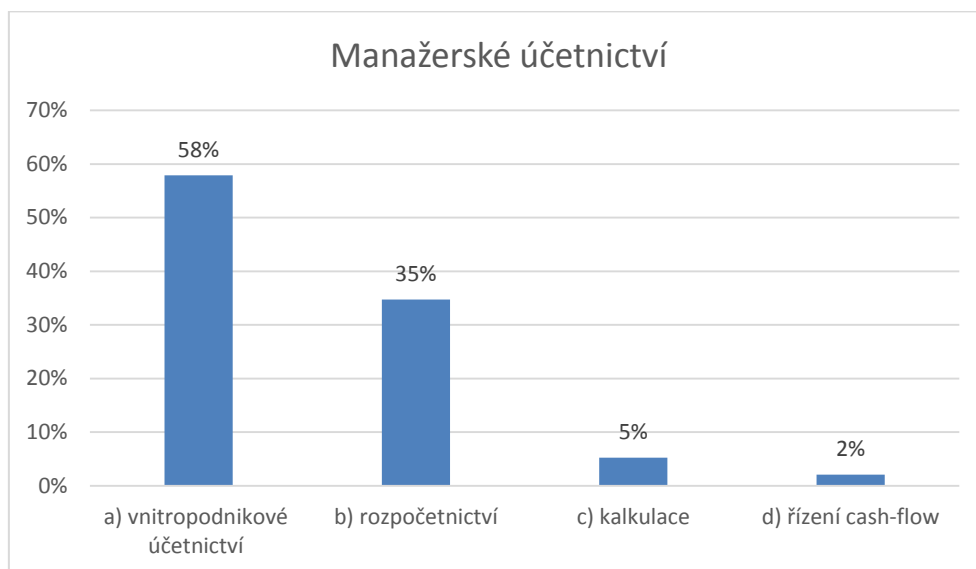
Graf 5: Finanční účetnictví a účetní závěrky

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerské účetnictví je v odpovědnosti	Počet	Procenta
a) vnitropodnikové účetnictví	55	58%
b) rozpočetnictví	33	35%
c) kalkulace	5	5%
d) řízení cash-flow	2	2%
Celkem	95	100%

Tabulka 10: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



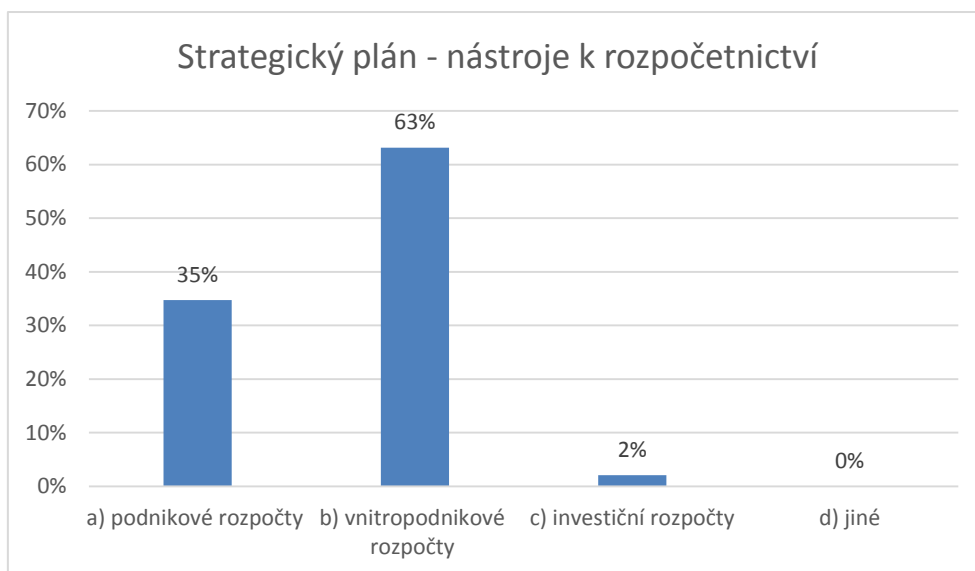
Graf 6: Manažerské účetnictví

Zdroj: Vlastní zpracování

Jaké nástroje využívá podnik k rozpočetnictví s ohledem na proces strategického plánování	Počet	Procenta
a) podnikové rozpočty	33	35%
b) vnitropodnikové rozpočty	60	63%
c) investiční rozpočty	2	2%
d) jiné	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 11: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



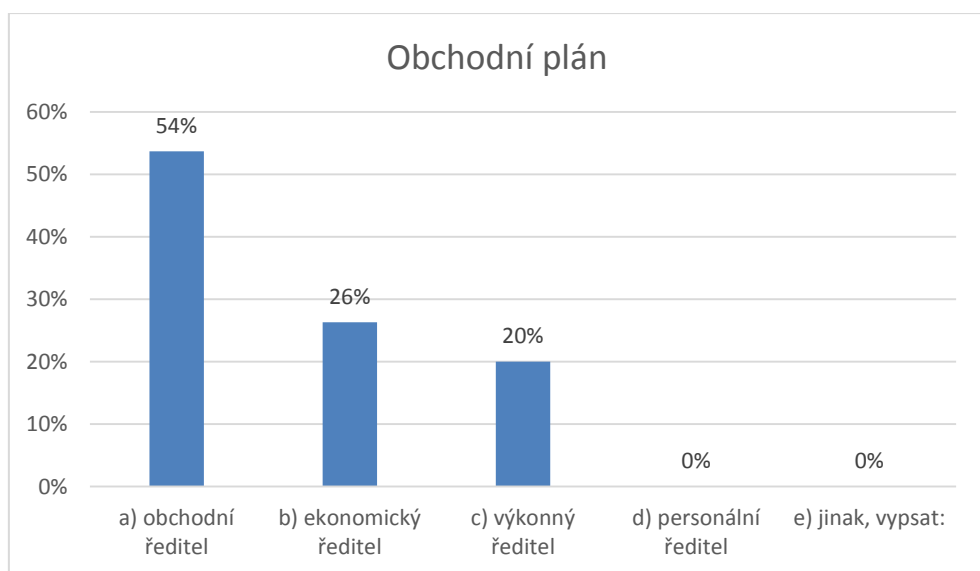
Graf 7: Strategický plán – nástroje k rozpočetnictví

Zdroj: Vlastní zpracování

Kdo a jak často sestavuje obchodní plán	Počet	Procenta
a) obchodní ředitel	51	54%
b) ekonomický ředitel	25	26%
c) výkonný ředitel	19	20%
d) personální ředitel	0	0%
e) jinak, vypsát	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 12: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



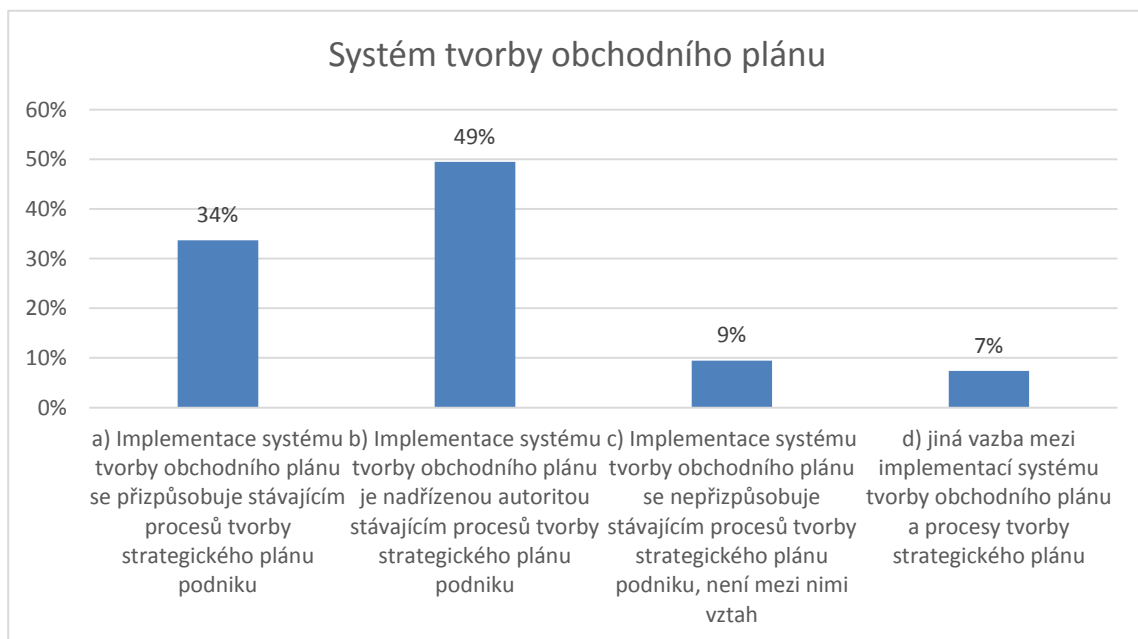
Graf 8: Obchodní plán

Zdroj: Vlastní zpracování

Uveďte nejdůležitější požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby obchodního plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu	Počet	Procenta
a) Implementace systému tvorby obchodního plánu se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	32	34%
b) Implementace systému tvorby obchodního plánu je nadřazenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	47	49%
c) Implementace systému tvorby obchodního plánu se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah	9	9%
d) jiná vazba mezi implementací systému tvorby obchodního plánu a procesy tvorby strategického plánu	7	7%
Celkem	95	100%

Tabulka 13: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



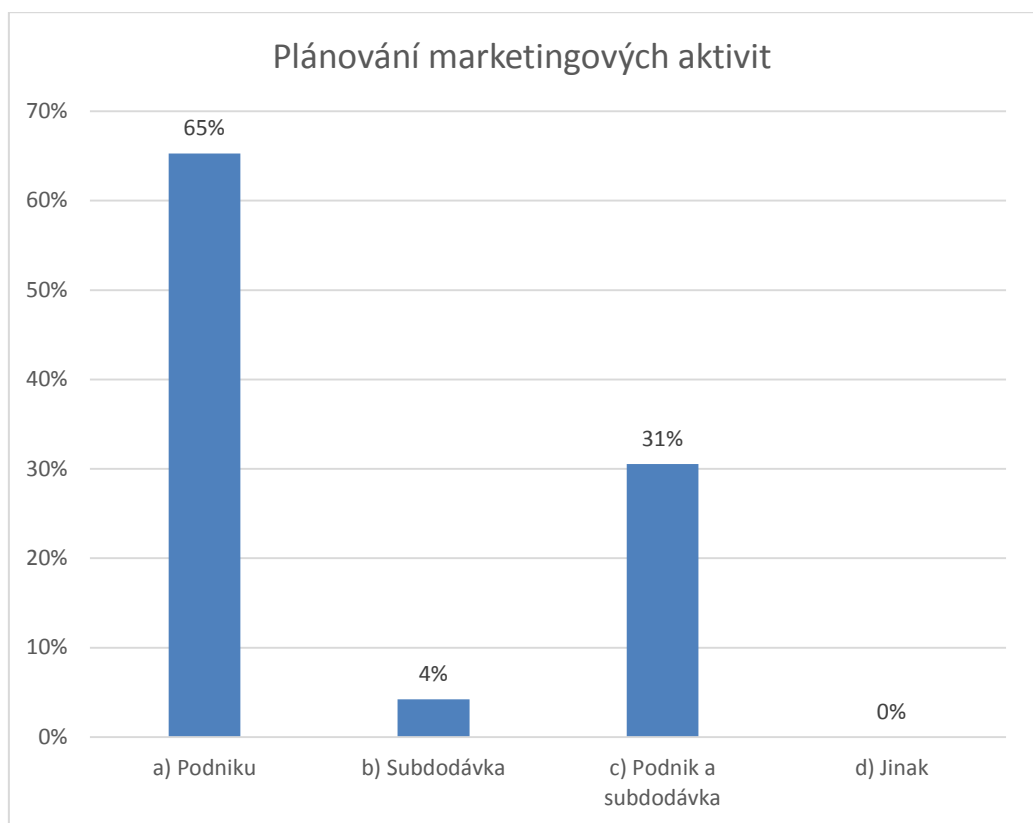
Graf 9: Systém tvorby obchodního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánování marketingových aktivit je v kompetenci	Počet	Procenta
a) podniku	62	65%
b) subdodávka	4	4%
c) podnik a subdodávka	29	31%
d) jinak	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 14: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



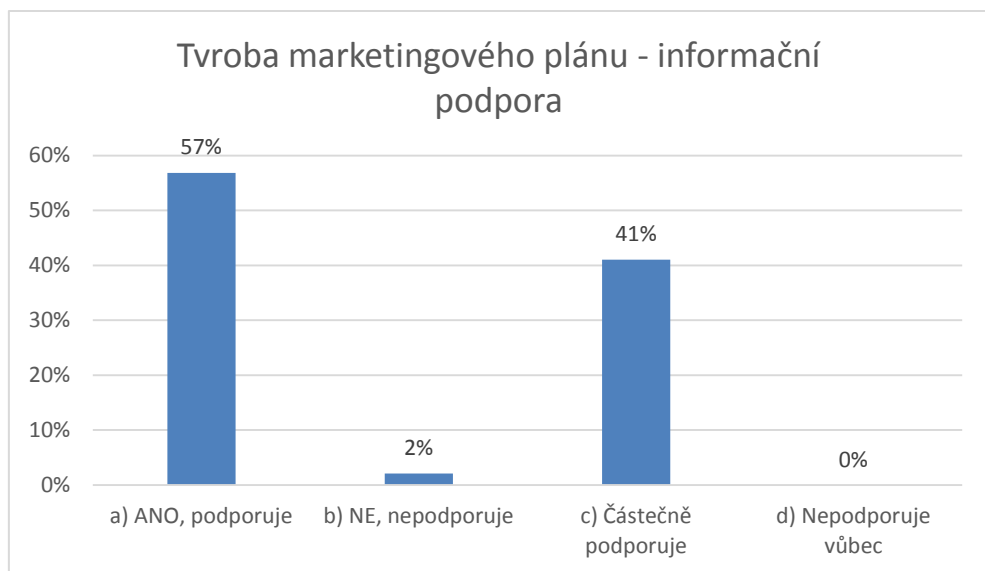
Graf 10: Plánování marketingových aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování

Podporuje Váš informační systém tvorbu marketingových plánů	Počet	Procenta
a) ANO, podporuje	54	57%
b) NE, nepodporuje	2	2%
c) Částečně podporuje	39	41%
d) Nepodporuje vůbec	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 15: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



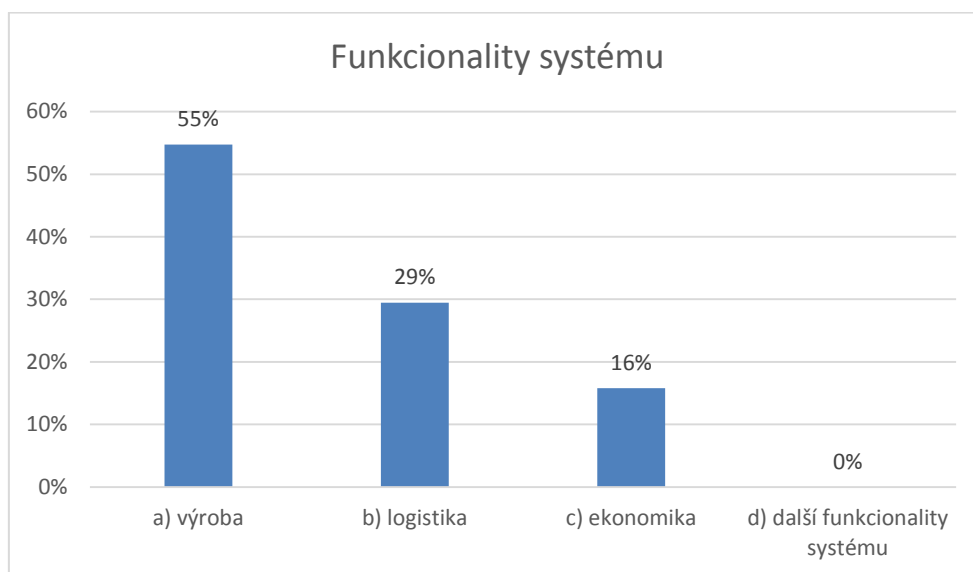
Graf 11: Tvorba marketingového plánu – informační podpora

Zdroj: Vlastní zpracování

Využívané funkcionality systému	Počet	Procenta
a) výroba	52	55%
b) logistika	28	29%
c) ekonomika	15	16%
d) další funkcionality systému	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 16: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



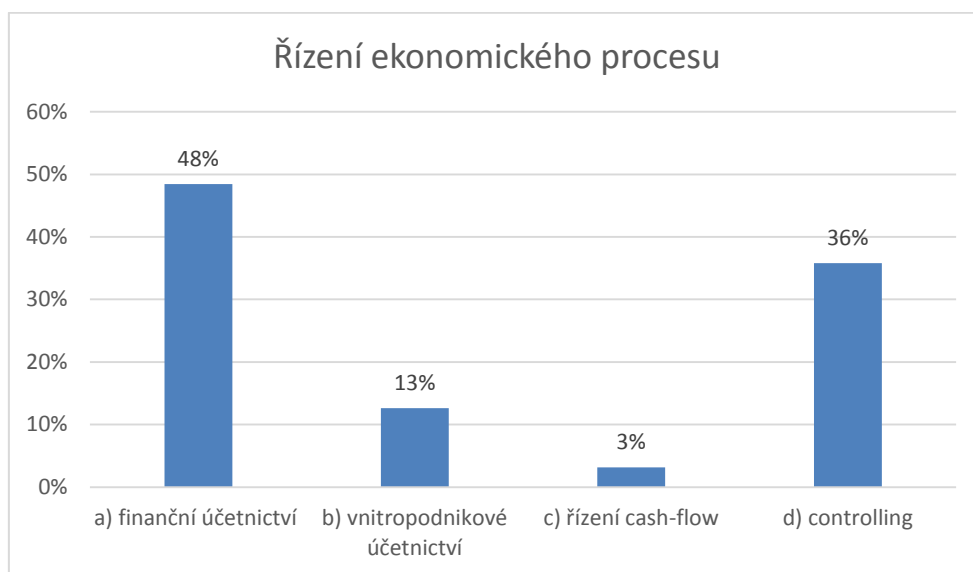
Graf 12: Funkcionality systému

Zdroj: Vlastní zpracování

Využívané funkcionality systému - řízení ekonomického procesu	Počet	Procenta
a) finanční účetnictví	46	48%
b) vnitropodnikové účetnictví	12	13%
c) řízení cash-flow	3	3%
d) controlling	34	36%
Celkem	95	100%

Tabulka 17: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



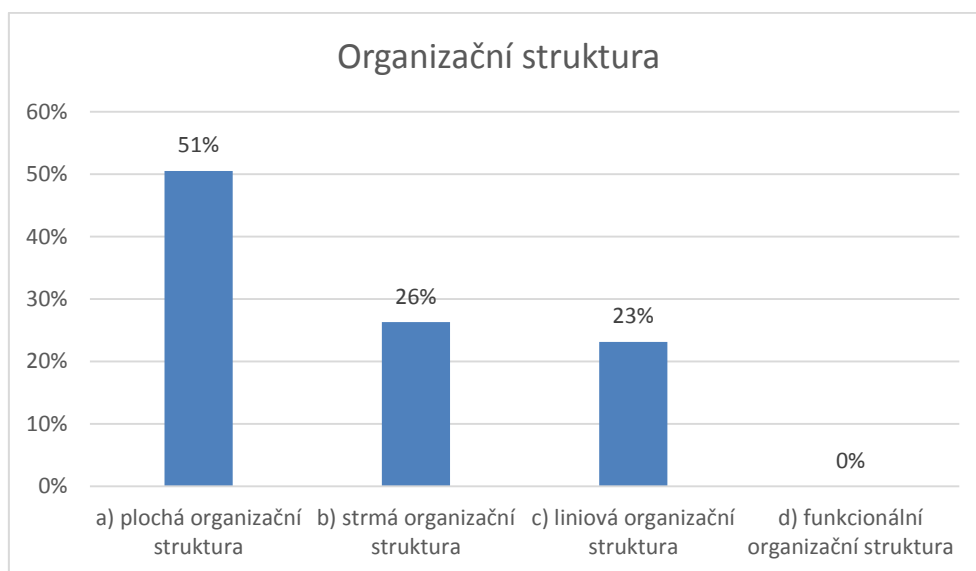
Graf 13: Řízení ekonomického procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jaký typ organizační struktury využíváte	Počet	Procenta
a) plochá organizační struktura	48	51%
b) strmá organizační struktura	25	26%
c) liniová organizační struktura	22	23%
d) funkcionální organizační struktura	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 18: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



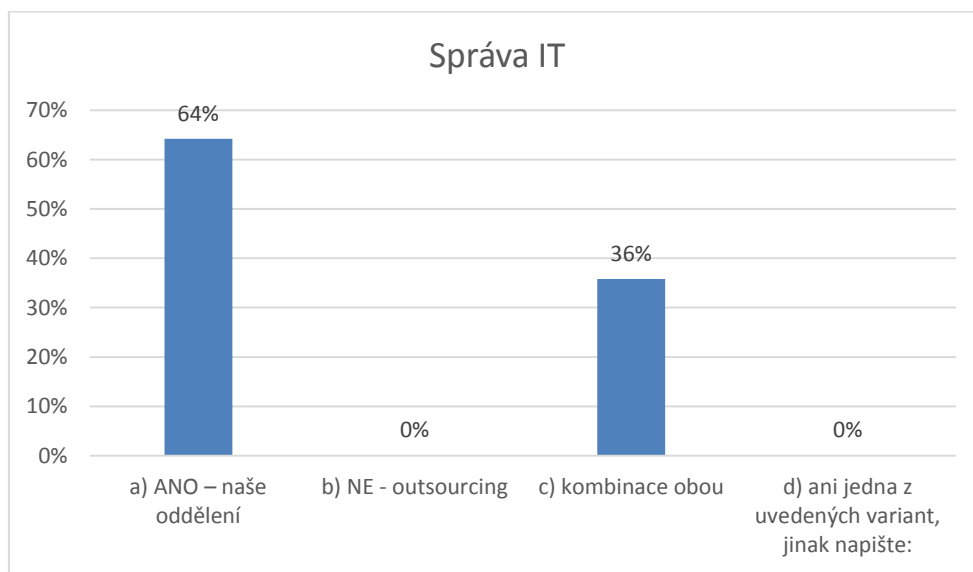
Graf 14: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Správa informačních technologií je v kompetenci v oddělení vašeho podniku	Počet	Procenta
a) ANO – naše oddělení	61	64%
b) NE - outsourcing	0	0%
c) kombinace obou	34	36%
d) ani jedna z uvedených variant, jinak, napište:	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 19: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



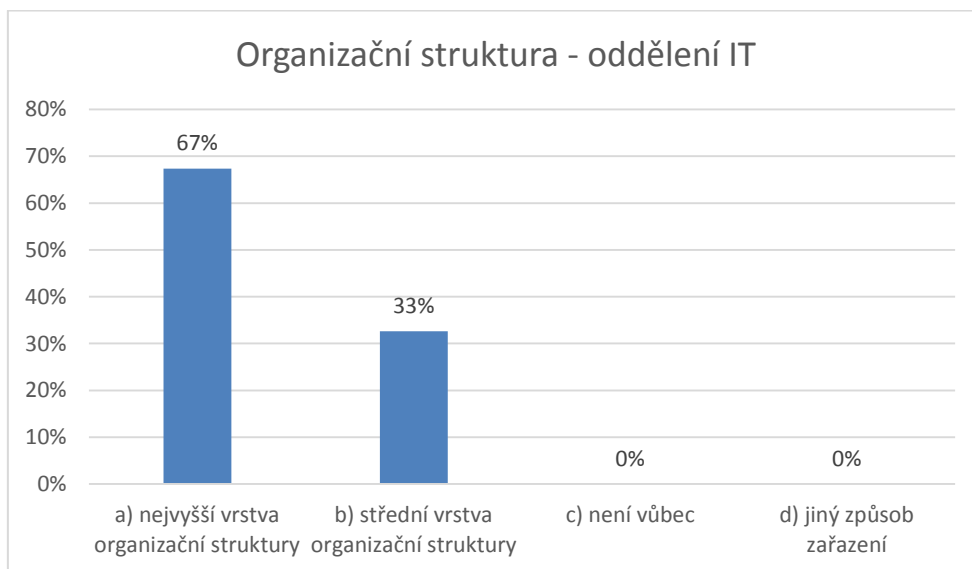
Graf 15: Správa IT

Zdroj: Vlastní zpracování

Na jaké úrovni organizační struktury je zařazena funkce vedoucího informačního systému	Počet	Procenta
a) nejvyšší vrstva organizační struktury	64	67%
b) střední vrstva organizační struktury	31	33%
c) není vůbec	0	0%
d) jiný způsob zařazení	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 20: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 16: Organizační struktura – oddělení IT

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná hypotéza H2. „Proces zavádění informačního systému a jeho vliv na strategické cíle organizační struktury podniku lze omezit.“

Počet

Jaké rozhodovací úlohy s ohledem na plánování využívá podnik a v jakém intervalu	denně	měsíčně	čtvrtletně	ročně	Celkem
a) hodnocení investic	0	3	52	40	95
b) cenová rozhodnutí	7	5	58	25	95
c) výběr mezi nákupem a vlastní výrobou	8	67	20	0	95
d) rozhodování o změnách v objemu a struktuře sortimentu		9	31	55	95

Tabulka 21: Otázka z dotazníku

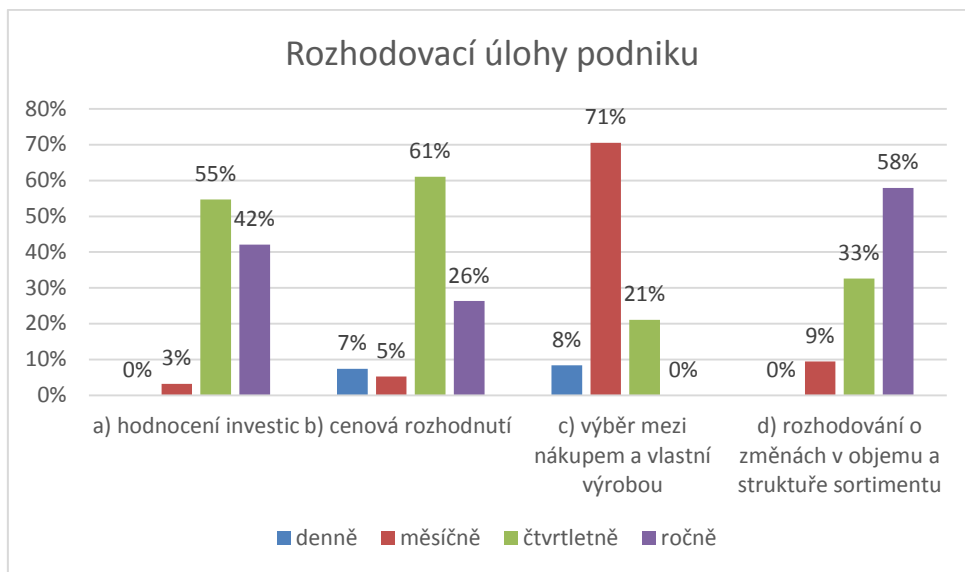
Zdroj: Vlastní zpracování

Procenta

Jaké rozhodovací úlohy s ohledem na plánování podnik využívá a v jakém intervalu	denně	měsíčně	čtvrtletně	Ročně	Celkem
a) hodnocení investic	0%	3%	55%	42%	100%
b) cenová rozhodnutí	7%	5%	61%	26%	100%
c) výběr mezi nákupem a vlastní výrobou	8%	71%	21%	0%	100%
d) rozhodování o změnách v objemu a struktuře sortimentu	0%	9%	33%	58%	100%

Tabulka 22: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 17: Rozhodovací úlohy podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet

Nástroje controllingu – typy nástrojů a frekvence použití v podniku	denně	měsíčně	čtvrtletně	ročně	Celkem
a) druhové, kalkulační a kapacitní členění nákladů		22	73		95
b) výpočet bodu zvratu		67	26	2	95
c) výpočet krátkodobého hospodářského výsledku		56	39		95
d) rozbor odchylek od plánu nebo rozpočtu		68	27		95

Tabulka 23: Otázka z dotazníku

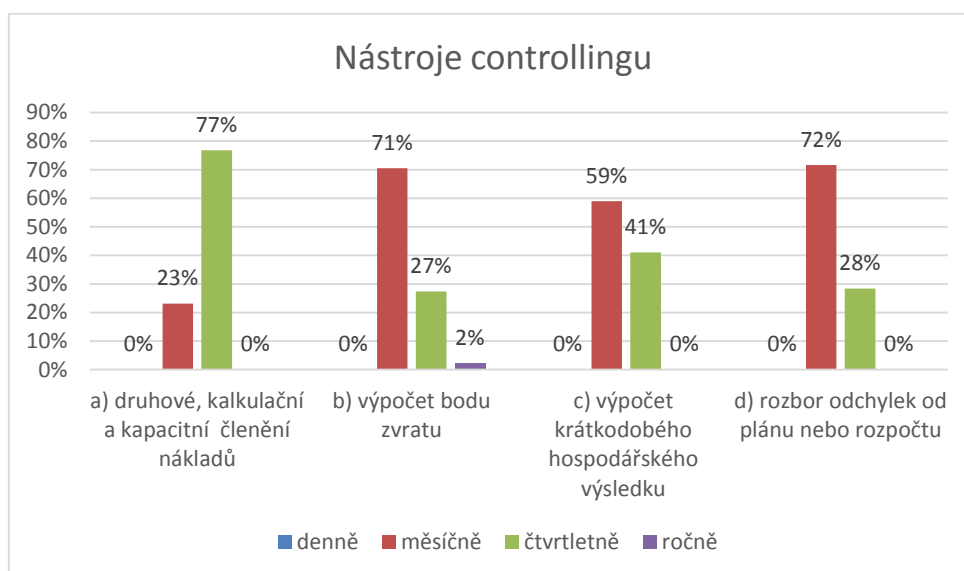
Zdroj: Vlastní zpracování

Procenta

Nástroje controllingu – typy nástrojů a frekvence použití v podniku	denně	měsíčně	čtvrtletně	Ročně	Celkem
a) druhové, kalkulační a kapacitní členění nákladů	0%	23%	77%	0%	100%
b) výpočet bodu zvratu	0%	71%	27%	2%	100%
c) výpočet krátkodobého hospodářského výsledku	0%	59%	41%	0%	100%
d) rozbor odchylek od plánu nebo rozpočtu	0%	72%	28%	0%	100%

Tabulka 24: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



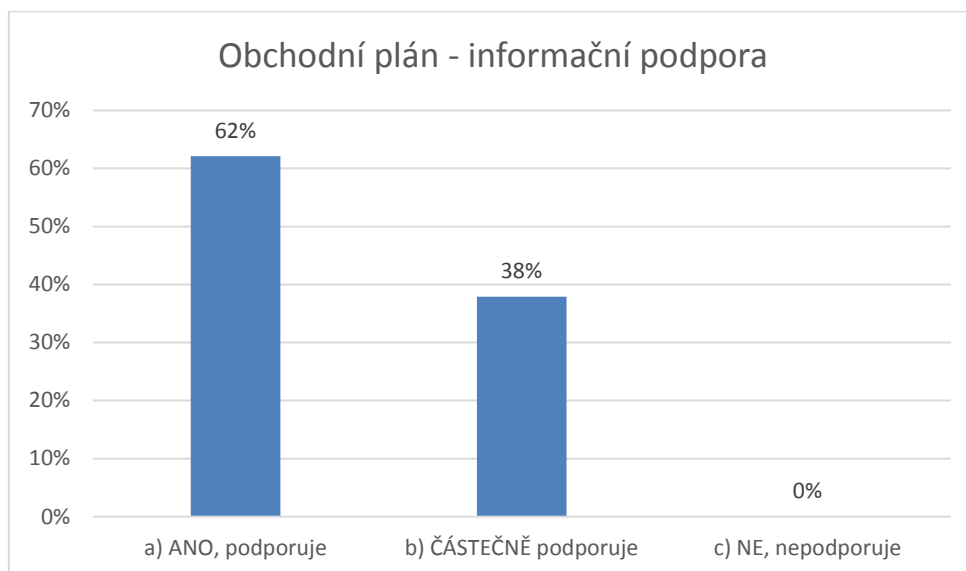
Graf 18: Nástroje controllingu

Zdroj: Vlastní zpracování

Podporuje Váš informační systém tvorbu obchodního plánu	Počet	Procenta
a) ANO, podporuje	59	62%
b) ČÁSTEČNĚ podporuje	36	38%
c) NE, nepodporuje	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 25: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 19: Obchodní plán – informační podpora

Zdroj: Vlastní zpracování

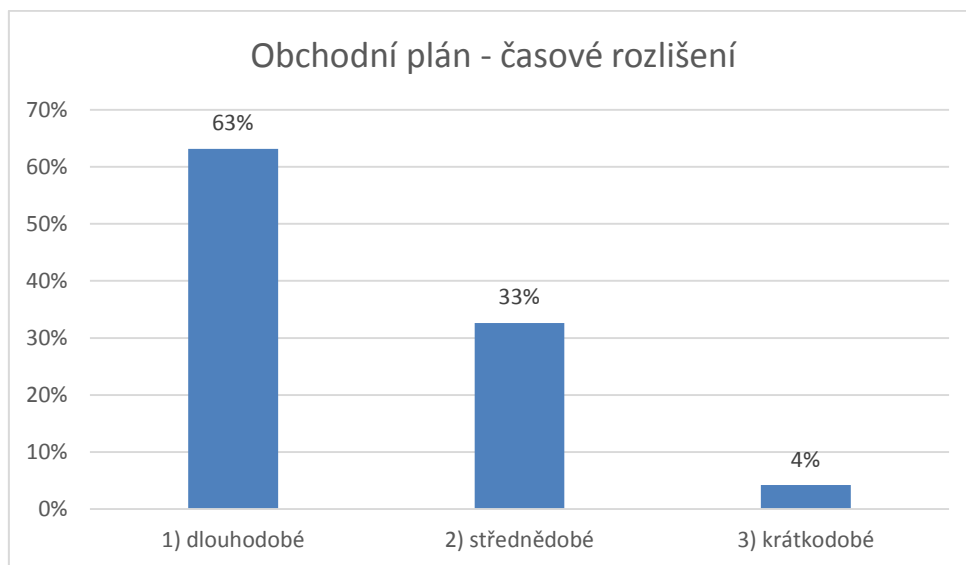
Jaké typy obchodních plánů používáte

a) z hlediska času:	Počet	Procenta
1) dlouhodobé	60	63%
2) střednědobé	31	33%
3) krátkodobé	4	4%
Celkem	95	100%

b) z hlediska rozhodovacího procesu:	Počet	Procenta
1) strategické plány	54	57%
2) taktické plány	40	42%
3) operativní plány	1	1%
Celkem	95	100%

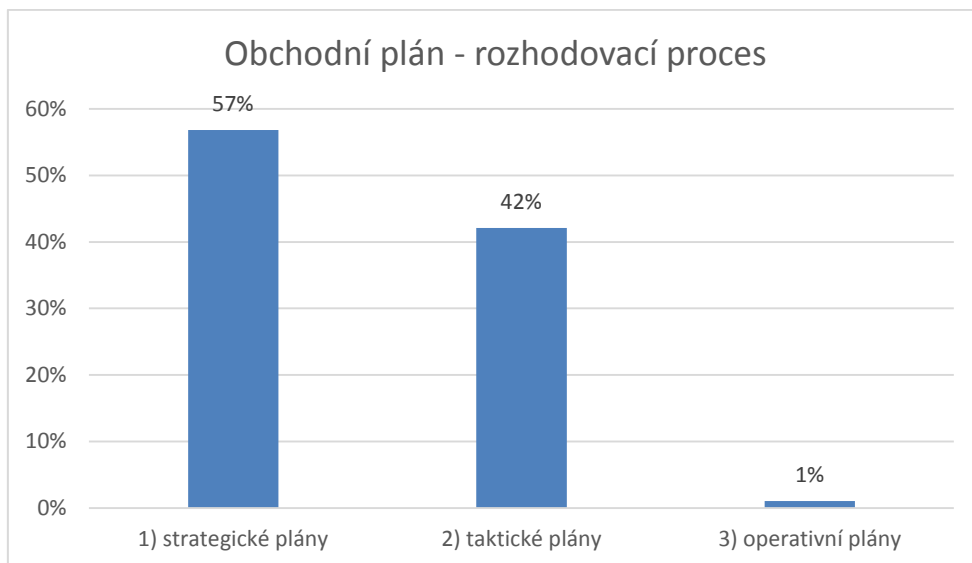
Tabulka 26: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 20: Obchodní plán – časové rozlišení

Zdroj: Vlastní zpracování



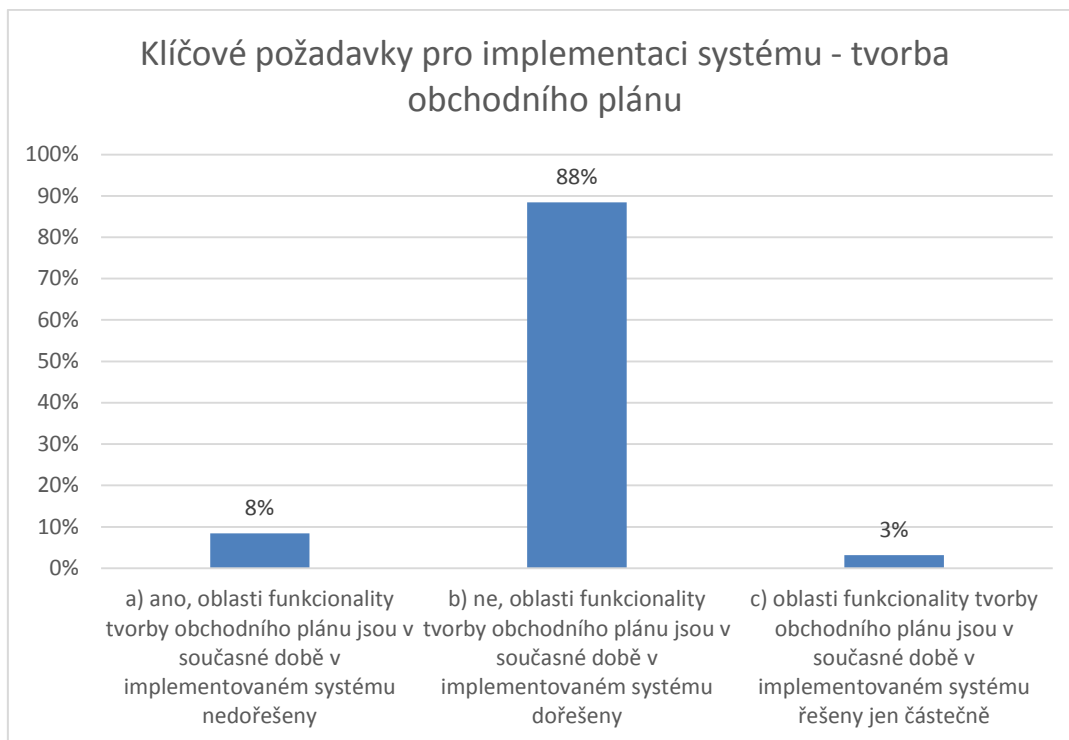
Graf 21: Obchodní plán – rozhodovací proces

Zdroj: Vlastní zpracování

Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast tvorby obchodního plánu, které jsou nedořešeny nebo řešeny částečně	Počet	Procenta
a) ano, oblasti funkcionality tvorby obchodního plánu jsou v současné době v implementovaném systému nedořešeny	8	8%
b) ne, oblasti funkcionality tvorby obchodního plánu jsou v současné době v implementovaném systému dořešeny	84	88%
c) oblasti funkcionality tvorby obchodního plánu jsou v současné době v implementovaném systému řešeny jen částečně	3	3%
Celkem	95	100%

Tabulka 27: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



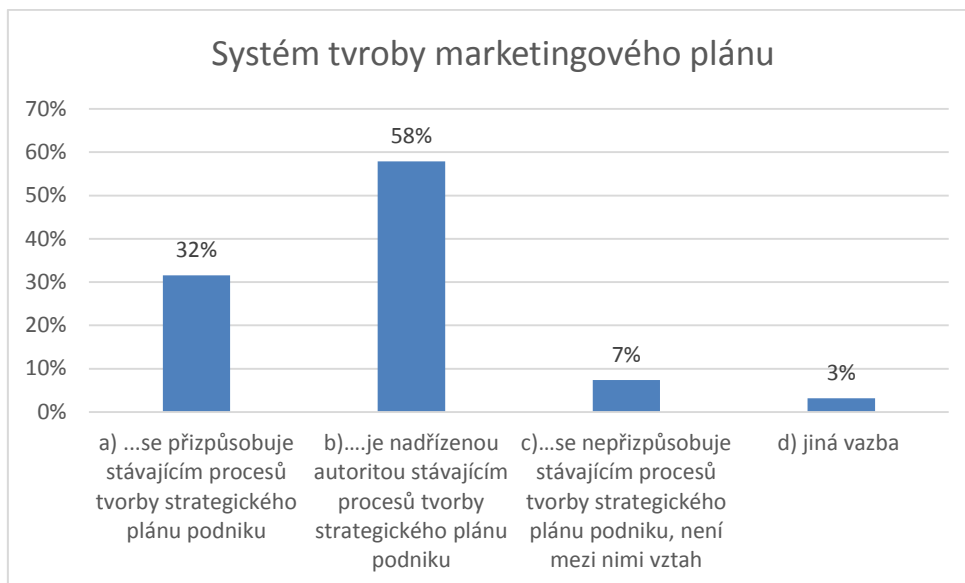
Graf 22: Klíčové požadavky pro implementaci systému – tvorba obchodního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

Uveďte nejdůležitější požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby marketingového plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu	Počet	Procenta
a) ...se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	30	32%
b) ...je nadřazenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	55	58%
c) ...se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah	7	7%
d) jiná vazba	3	3%
Celkem	95	100%

Tabulka 28: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



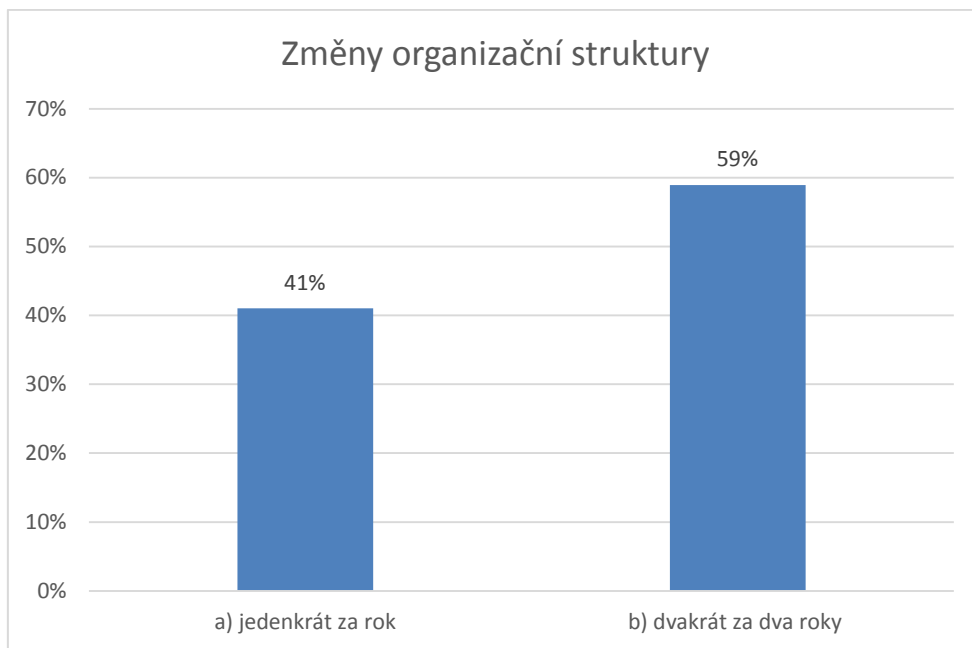
Graf 23: Systém tvorby marketingového plánu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak často dochází ve vašem podniku ke změnám organizační struktury	Počet	Procenta
a) jedenkrát za rok	39	41%
b) dvakrát za dva roky	56	59%
Celkem	95	100%

Tabulka 29: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



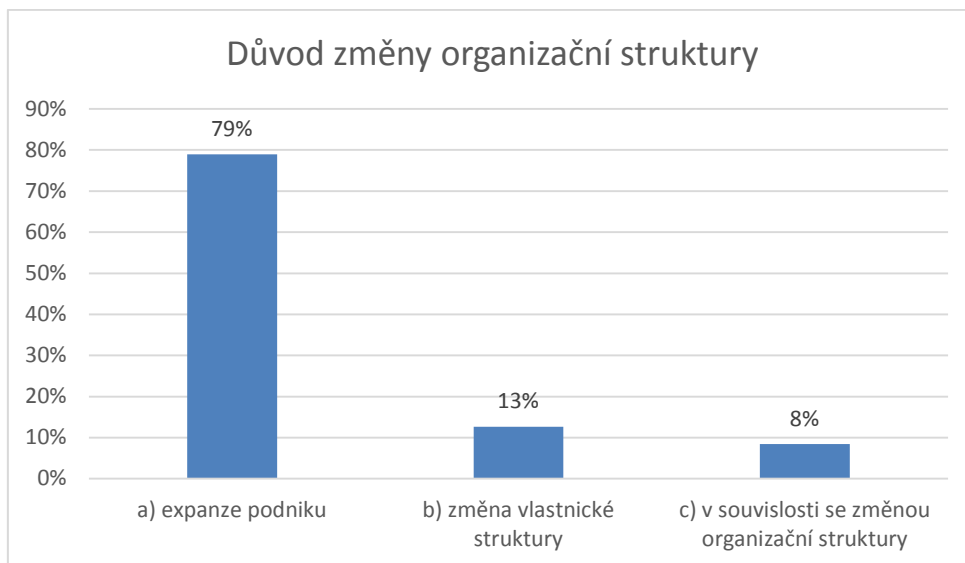
Graf 24: Změna organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování

Z jakého důvodu dochází ke změně v organizační struktuře	Počet	Procenta
a) expanze podniku	75	79%
b) změna vlastnické struktury	12	13%
c) v souvislosti se změnou organizační struktury	8	8%
Celkem	95	100%

Tabulka 30: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



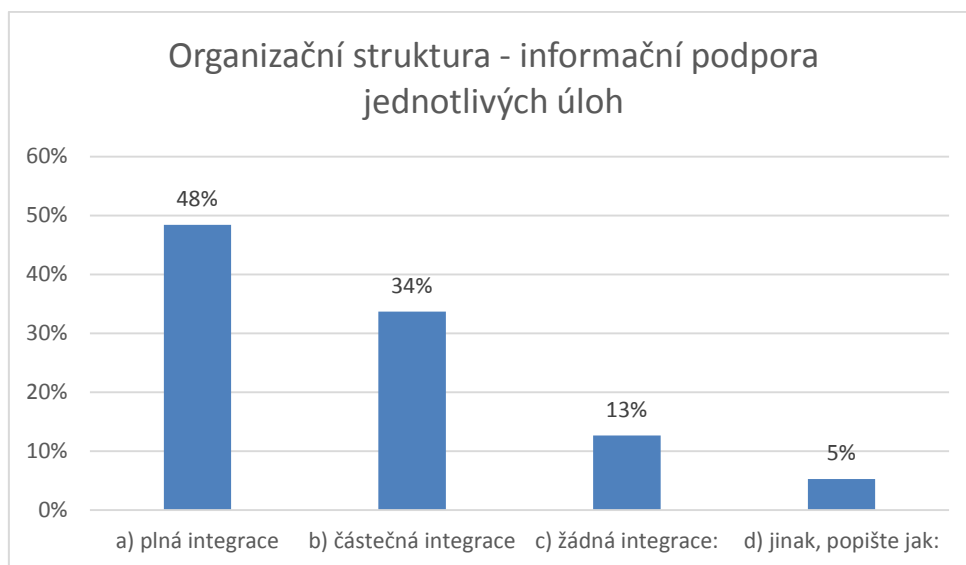
Graf 25: Důvod změny organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakým způsobem je organizační struktura definována v informačním systému - využití v jednotlivých úlohách	Počet	Procenta
a) plná integrace	46	48%
b) částečná integrace	32	34%
c) žádná integrace:	12	13%
d) jinak, popište jak:	5	5%
Celkem	95	100%

Tabulka 31: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 26: Organizační struktura – informační podpora jednotlivých úloh

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná hypotéza H3. „Negativní vlivy na strategické cíle podniku a organizační strukturu, které vznikají při zavádění informačního systému, je možné omezit definovaným postupem zavádění.“

Oznámkuje pravdivost uvedeného tvrzení	1 - rozhodně souhlasím	2 – spíše souhlasím	3 - spíše nesouhlasím	4 - rozhodně nesouhlasím	5 – nevím	Celkem
a) finanční účetnictví neposkytuje žádné využitelné informace pro proces řízení ekonomiky a financí podniku			72	23		95
b) vnitropodnikové účetnictví neposkytuje žádné využitelné informace pro proces řízení ekonomiky a financí podniku			55	40		95
c) nástroje manažerského účetnictví jsou důležitou a nedílnou součástí strategického řízení podniku	65	30				95
d) nástroje controllingu jsou důležitou a nedílnou součástí strategického řízení podniku	72	23				95

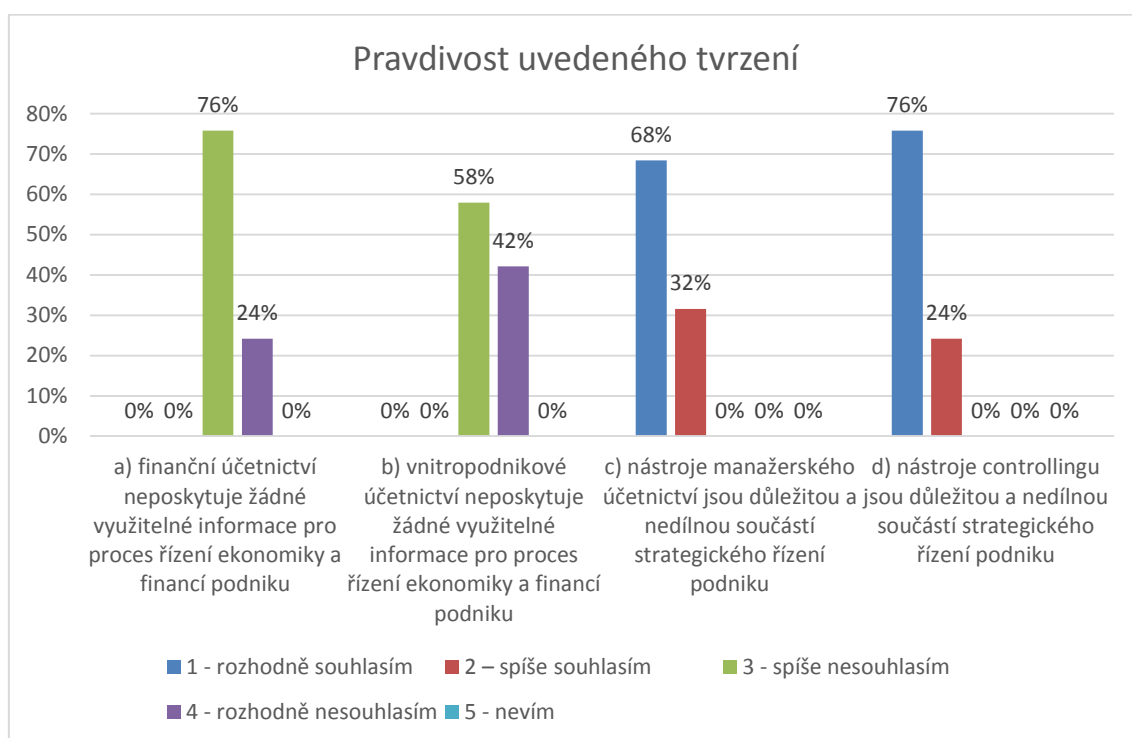
Tabulka 32: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování

Oznámkuje pravdivost uvedeného tvrzení	1 - rozhodně souhlasím	2 – spíše souhlasím	3 - spíše nesouhlasím	4 - rozhodně nesouhlasím	5 – nevím	Celkem
a) finanční účetnictví neposkytuje žádné využitelné informace pro proces řízení ekonomiky a financí podniku	0%	0%	76%	24%	0%	100%
b) vnitropodnikové účetnictví neposkytuje žádné využitelné informace pro proces řízení ekonomiky a financí podniku	0%	0%	58%	42%	0%	100%
c) nástroje manažerského účetnictví jsou důležitou a nedílnou součástí strategického řízení podniku	68%	32%	0%	0%	0%	100%
d) nástroje controllingu jsou důležitou a nedílnou součástí strategického řízení podniku	76%	24%	0%	0%	0%	100%

Tabulka 33: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



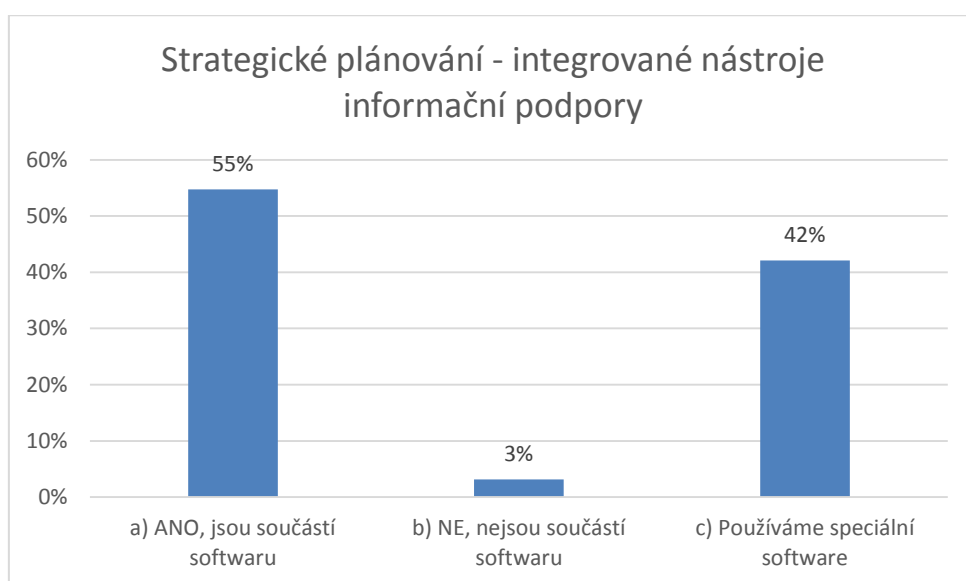
Graf 27: Pravdivost uvedeného tvrzení

Zdroj: Vlastní zpracování

Používáte při tvorbě strategického plánování integrované nástroje informační podpory	Počet	Procenta
a) ANO, jsou součástí softwaru	52	55%
b) NE, nejsou součástí softwaru	3	3%
c) Používáme speciální software	40	42%
Celkem	95	100%

Tabulka 34: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 28: Strategické plánování – integrované nástroje informační podpory

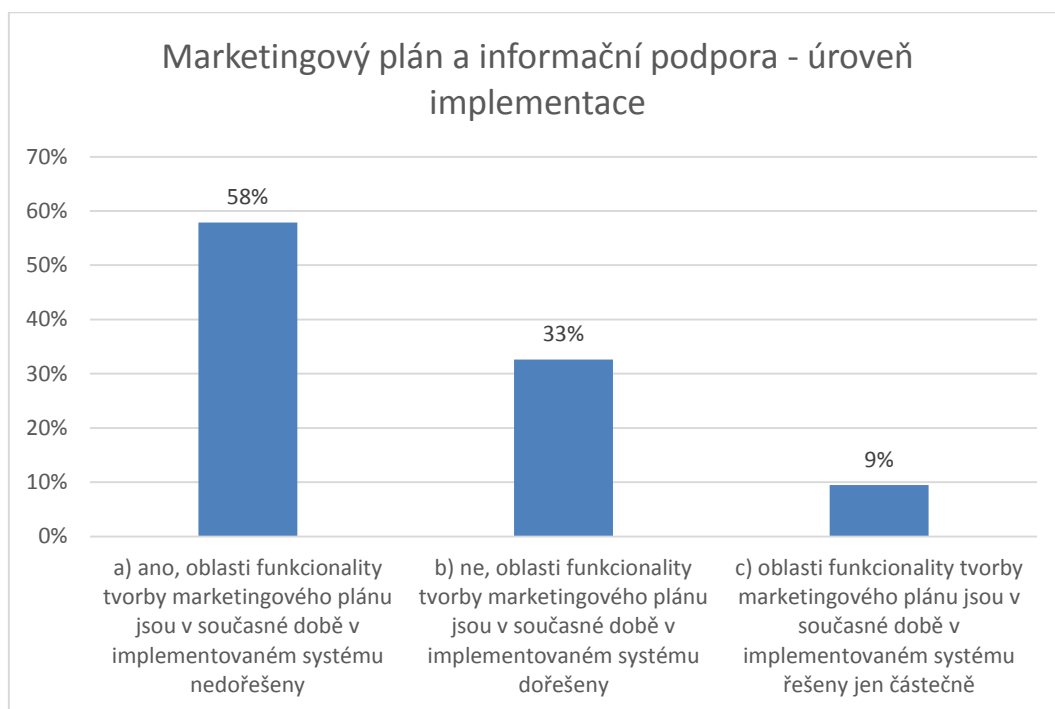
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla, že jsou součástí software (55 %), zbytek uvedl, že používá speciální software (42 %). Jen 3% respondentů uvedli, že nejsou součástí software.

Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast tvorby marketingového plánu, které jsou nedořešeny nebo řešeny částečně	Počet	Procenta
a) ano, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému nedořešeny	55	58%
b) ne, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému dořešeny	31	33%
c) oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému řešeny jen částečně	9	9%
Celkem	95	100%

Tabulka 35: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



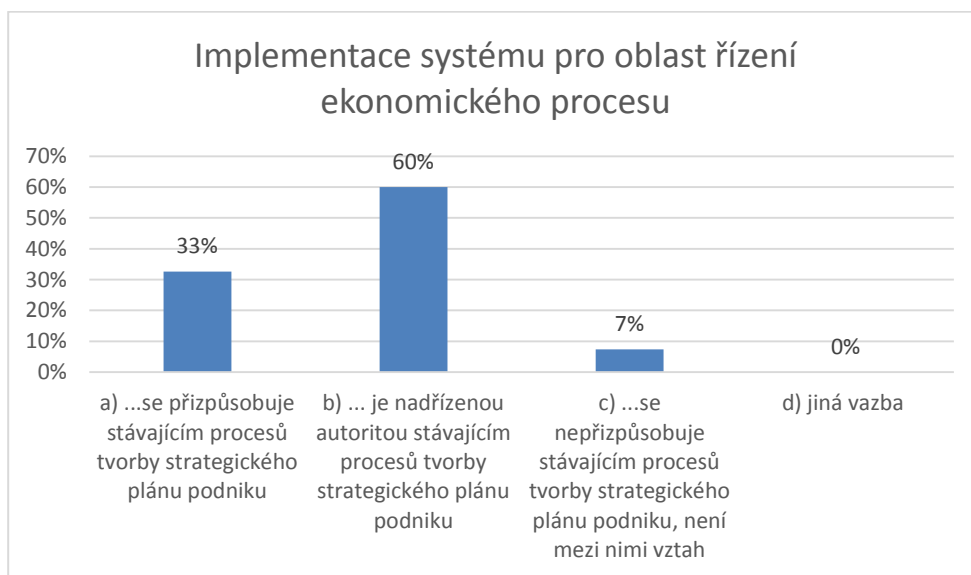
Graf 29: Marketingový plán a informační podpora – úroveň implementace

Zdroj: Vlastní zpracování

Uved'te nejdůležitější požadavky při implementaci systému pro oblast řízení ekonomického procesu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu	Počet	Procenta
a) ...se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	31	33%
b) ... je nadřazenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	57	60%
c) ...se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah	7	7%
d) jiná vazba	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 36: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



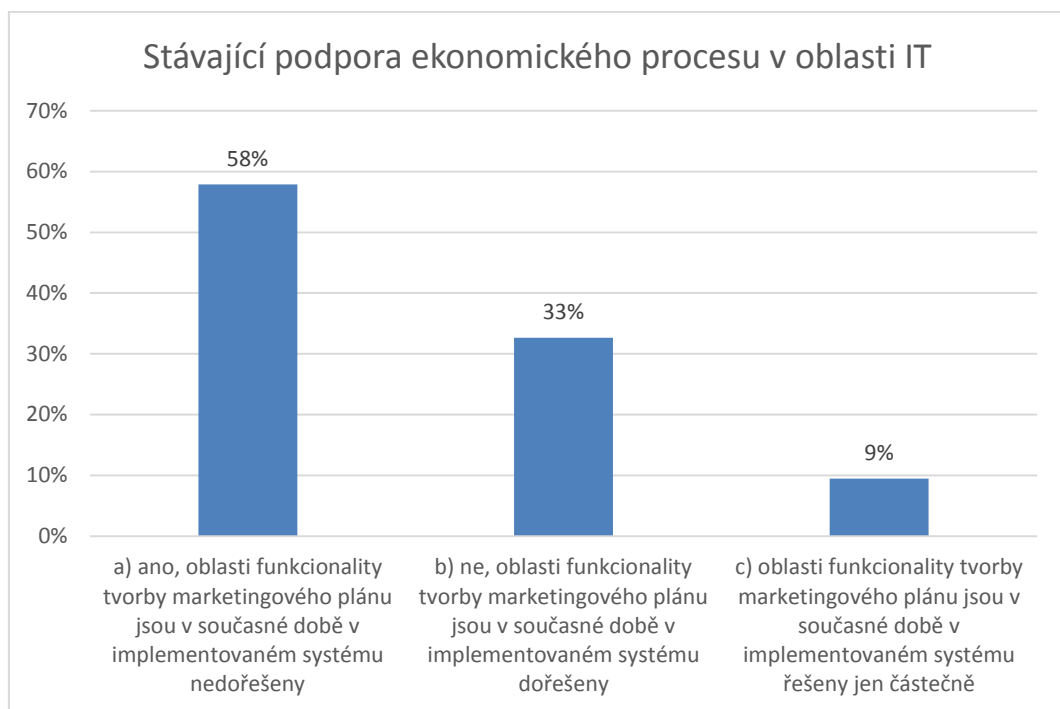
Graf 30: Implementace systému pro oblast řízení ekonomického procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast řízení ekonomického procesu, které jsou nedořešeny nebo jen částečně řešeny	Počet	Procenta
a) ... jsou všechny požadované funkcionality vyřešeny	55	58%
b) ... nejsou dořešeny požadované funkcionality, budou řešeny na základě dalšího rozvoje	31	33%
c) ... nejsou dořešeny požadované funkcionality, jejich řešení není v možnostech stávajícího systému	9	9%
Celkem	95	100%

Tabulka 37: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



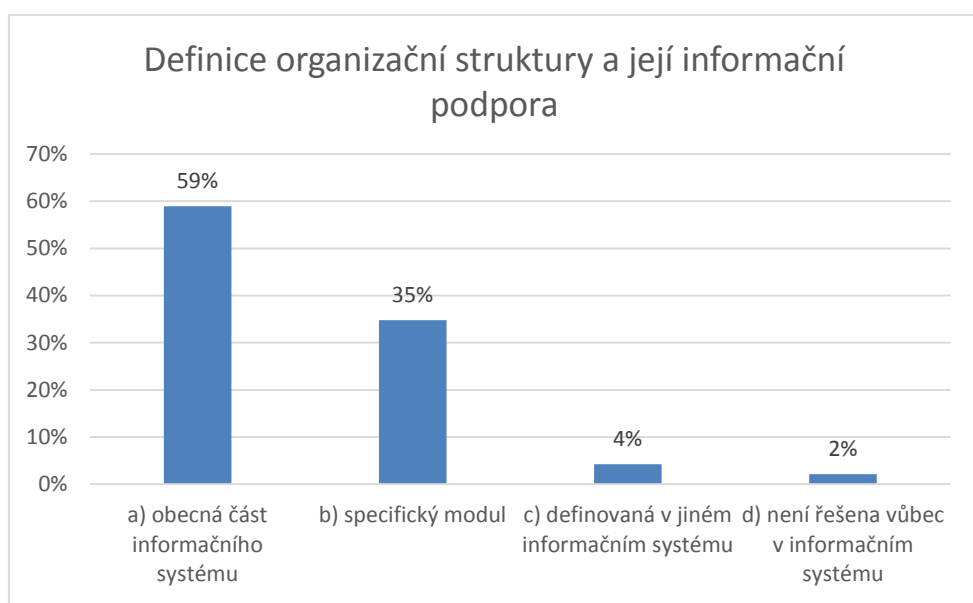
Graf 31: Stávající podpora ekonomického procesu v oblasti IT

Zdroj: Vlastní zpracování

V jakých modulech nebo v jakých částech informačního systému je definována organizační struktura	Počet	Procenta
a) obecná část informačního systému	56	59%
b) specifický modul	33	35%
c) definovaná v jiném informačním systému	4	4%
d) není řešena vůbec v informačním systému	2	2%
Celkem	95	100%

Tabulka 38: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



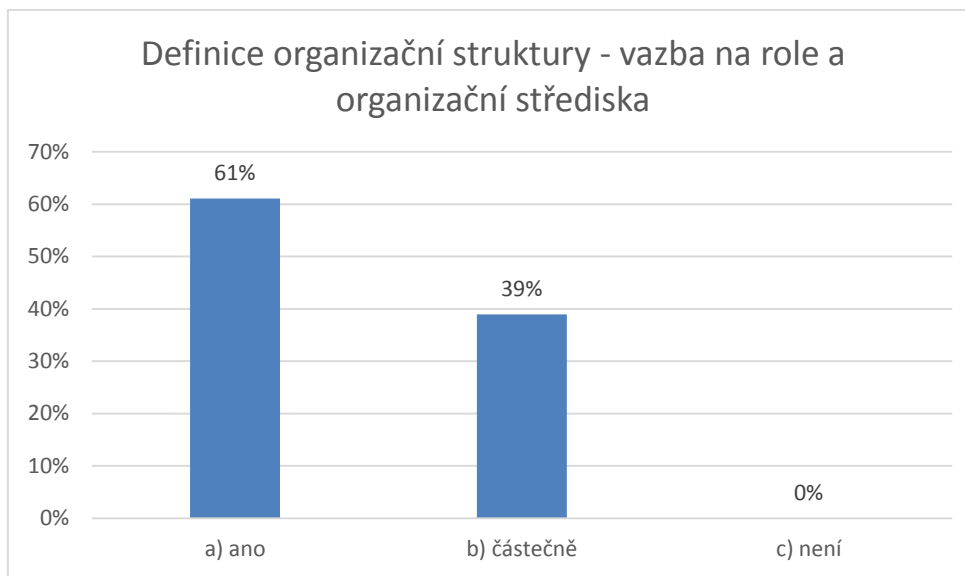
Graf 32: Definice organizační struktury a její informační podpora

Zdroj: Vlastní zpracování

Je v rámci informačního systému definována organizační struktura navázaná na role a organizační střediska	Počet	Procenta
a) ano	58	61%
b) částečně	37	39%
c) není	0	0%
Celkem	95	100%

Tabulka 39: Otázka z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 33: Definice organizační struktury – vazba na role a organizační střediska

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Současný stav z pohledu informační podpory pro řízení ekonomického procesu a vliv na procesy strategického plánování

Na základě současného stavu řešené problematiky byly vybrány základní oblasti řízení ekonomiky s možným vlivem na procesy z oblasti strategického plánování, které byly předmětem další části písemného dotazování. Orientace využívaných systémů je hlavně na výrobu (55 %) a logistiku (29 %), ekonomika je na 16 %. Silné postavení v rámci tohoto procesu má řízení cash-flow a controlling. Toto zjištění koresponduje i s poznatkem, kdy oba tyto subprocessy ekonomického procesu byly vnímány jako nedílná součást finančního procesu s přímým vlivem na procesy strategického plánování. Další část dotazování byla zaměřena na procesy z oblasti výkaznictví a jeho vlivu na funkčnosti související s reportingem v oblasti strategického plánování. Za standardní funkcionalitu systému v této oblasti lze považovat možnost sestavit a tisknout všechny účetní výkazy za podnik jako celek. Obdobný výsledek je u možnosti sestavení a tisku účetních výkazů za podnikové útvary (např. střediska) a zvolené časové období (např. týden, měsíc apod.). Tyto procesy jsou důležitou komponentou podkladů souvisejících s tvorbou úloh v rámci procesu strategického plánování. V rámci další části kvantitativního dotazování jsem se zaměřila na implementaci informačního

systému pro řízení ekonomického procesu podniku a možnosti nezbytných úprav v průběhu procesu. V dotazníku je zkoumána možnost vlivu úprav funkčnosti pro řízení ekonomiky, financí a dalších oblastí podle podmínek uživatelského podniku a ošetření tohoto procesu s ohledem na změny v procesu strategického plánování podniku. Na tomto místě je také nutné zmínit skutečnost, že většina zkoumaných podniků (55 %) je se zahraniční účastí. Na základě této skutečnosti je zpětná vazba do podniků korporátního typu z mého pohledu velmi nízká. Dalším zjištěním výzkumu byla skutečnost, že téměř 96 % používaných informačních systémů umožňovalo současné vedení účetnictví i podle jiného účetního standardu. Předmětem výzkumu proto byl použitý způsob vedení mezinárodního účetnictví. Vzorek zkoumaných podniků ovšem obsahoval pouze informační systémy, které tuto možnost nabízejí. Nelze proto jednoznačně vztahovat dosažené výsledky na celou množinu zkoumaných podniků. Tyto provozované systémy umožňovaly konverzi na úrovni účetních výkazů. Takový způsob konverze je proveden na úrovni řádků účetních výkazů, které jsou restrukturalizovány do nové účetní závěrky podle jiného systému (např. IFRS, US GAAP). Jde o nejjednodušší způsob, který ovšem nejméně odpovídá skutečným potřebám účetnictví. Pouze jediný uživatel provozoval systém, který nabízel nejlepší možnou variantu v této problematice, a to konverzi na úrovni transakcí. Při tomto způsobu je konverze zabezpečena již na úrovni jednotlivých transakcí, které jsou účtovány paralelně do oddělených hlavních knih produkujících samostatné účetní závěrky. Při využití konvertovaných výsledků na úrovni řádků jako podkladů pro tvorbu strategických plánů podniku je tento způsob naprosto nevyhovující a neodpovídá realitě. V této oblasti vidím zcela zásadní problém týkající se vlivu procesu na strategické plánování podniku, který je navíc umocněn kombinovaným způsobem vedení účetnictví (40 %). Pokud uvažuji v rovině nadnárodního celku, mohou takto zkonvertované podklady značně ovlivnit strategický plán podniku.

Z pohledu podkladů pro tvorbu strategického plánu je změnou IS vlivem špatné vazby v rámci struktury systémů (60 %) pravděpodobně špatné nastavení strategického plánu směrem k obchodním podkladům. Z procesního pohledu je výsledek (49%). Vysvětlení lze najít v chybně provedené analýze jako fázi implementace a sekundárně pak ve fázi nastavení systému.

Vliv marketingového plánu na strategické plánování a cíle podniku je prostředky informační podpory ovlivněn částečně subdodávkou (31 %), avšak hlavně vlastní nízkou podporou procesu v rámci nového informačního systému (57 %). I další oblasti toku ekonomického procesu jsou ve stavu „nedokončeném“, zhruba 33 % funkcionalit pro řízení ekonomického procesu bude teprve řešeno na základě dalšího rozvoje systému.

Další zkoumanou oblastí informačních systémů po implementaci nebo upgradu s potencionálním vlivem na procesy strategického plánování nebo vlivem na organizační strukturu podniku jsou systémy umožňující řízení cash-flow. A to buď podle předem definovaného modelu v systému (např. platební kalendář), nebo si může model pro sledování toku peněz nastavit uživatel podle svých individuálních potřeb. Většina informačních systémů pro řízení ekonomického procesu navíc sleduje i peněžní prostředky, které ještě nejsou zachyceny v běžném účetnictví. Jde především o plánované příjmy a výdaje, které vyplývají jednak z již uzavřených smluv, ale také o kontrakty, které se podniky teprve chystají v budoucnu realizovat. Správné integrování těchto skutečností do jednotlivých prvků pro tvorbu strategického plánování z pohledu softwarového nástroje určeného k tvorbě strategických plánů v rámci informačního systému podniku je rovněž předmětem výzkumu, stejně jako hodnocení úrovně respektování této skutečnosti včetně zohlednění v doporučeném postupu.

4.3.5 Současný stav z pohledu informační podpory pro řízení ekonomického procesu a vliv na organizační strukturu

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že při implementaci informačních systémů se v oblasti řízení ekonomiky nejčastěji neprovádějí zakázkové úpravy, je pouze provedena parametrizace standardního nastavení. V největší míře se přizpůsobují interní a externí výstupy včetně tiskových sestav. Jde často o grafickou podobu faktur, interních dokladů, hlaviček s logy zákazníka apod. Předmětem zakázkových úprav však mohou být někdy specifické kalkulace nebo rozpočty, se kterými se dodavatelé dosud nesetkali, a proto je nemají ve standardní nabídce systému. Z výzkumu je zřejmé, že zákazníci nemají ani ve fázi implementace, ani při uvedení systému do pilotního provozu přesnou představu o potřebách zakázkových úprav, a to nejen v oblasti sestav, ale i v oblasti procesních úprav podle některých specifik v rámci podnikových procesů. Důvodem

těchto problémů je většinou nedůsledně provedená analýza jako fáze implementace informačního systému, často ne jako chyba dodavatele, nýbrž z důvodu špatného zmapování vlastních procesů podniku. V rámci této skutečnosti dochází k vlivu na organizační strukturu podniku v části informačního oddělení. Pro realizaci je nutné uskutečnit změnu v rámci organizační struktury, například rozšířit oddělení informačních technologií o další pracovníky se znalostí práce a úprav v novém informačním systému.

Nedostatečně rozvinutá organizační struktura, která není orientována procesně, má za úkol udržovat u většiny podniků v chodu informační technologie spíše po základní uživatelské stránce. Na základě výzkumu je zřejmé, že nedochází k sledování procesů souvisejících s tvorbou obchodního plánu s ohledem na procesy související se strategickým plánováním jako s aktivitou, která by měla být přímo podporována zodpovědnou osobou definovanou v organizační struktuře. Veškeré aspekty související s nedostatkem v organizační struktuře se promítají do dalších oblastí nebo procesů přímo navazujících na tvorbu strategického plánování. Výzkum ukazuje na promítání nedostatků do oblasti zodpovědnosti informační podpory v rozpočtovnictví, do plánování marketingových aktivit i do dalších funkcionalit přímo souvisejících s tímto procesem. Z výzkumu vyplývá, že nejčastějším zdrojem těchto problémů je plochá organizační struktura, často v kombinaci s outsourcingem některých částí informační podpory podniků. Ale i v případě vlastní správy IT podniku je podle výzkumu zřejmé, že při špatně zařazené úrovni vedoucího oddělení, konkrétně při začlenění této funkce do střední a nižší vrstvy organizační struktury, dochází ke stejným problémům. Z výzkumu je rovněž zřejmé, že velmi často neexistují v souvislosti s popsány nedostatkem kompatibilní nástroje IP pro podporu strategického plánování jako důsledek špatného nastavení práv a rolí v celkové struktuře IT. Používané nástroje pro řízení ekonomického procesu nelze použít rovněž z důvodu špatného časového začlenění jejich výstupů.

Výzkum ukázal také zajímavou skutečnost týkající se změn organizační struktury, ke které dochází většinou z důvodu expanze podniku (79 %), a to logicky v poměrně velkém časovém intervalu (dva roky a více – 59 %). Pravděpodobnost revize organizační struktury z důvodu změn v oblasti IT za účelem zlepšení procesů souvisejících s podporou strategického plánování, které by podniky provedly na základě

snahy o zlepšení tvorby strategického plánování prostředky informační podpory, je téměř nulová. Ocítáme se tak v kruhu, kdy ke změnám v této oblasti nedojde na základě efektu, který by přinesl zlepšení, ale ke kterému se podniky tímto přístupem nemohou dopracovat. V rámci výzkumu je rovněž zajímavé zjištění, že většina informačních systémů má začleněn modul s organizační strukturou (48 % zcela a 34 % částečně), ale logické využití této integrace není nikde podporováno nebo implementováno. Je otázkou, zda popsání problémy nesouvisí také s chybným začleněním organizační struktury v rámci informačního systému, protože podle výzkumu má většina respondentů organizační strukturu definovanou v obecné části informačního systému (59 %), a to zřejmě pouze z důvodu přiřazení zaměstnanců k pracovním pozicím a do organizačních středisek (61 %), v žádném případě však z této skutečnosti nevyplyvá vazba na hlubší začlenění související se strategickým plánováním.

4.3.6 Test hypotézy o shodě dvou relativních četností

Výzkumná hypotéza H3. „Negativní vlivy na strategické cíle podniku a organizační strukturu, které vznikají při zavádění informačního systému, je možné omezit definovaným postupem zavádění.“

Ačkoliv 55 % respondentů uvedlo, že integrované nástroje informační podpory jsou součástí software, který jejich podnik využívá při tvorbě strategického plánování, a pouze 42 % na tuto činnost používá speciální software. Pomocí testu o shodě dvou relativních četnostech bylo zjištěno, že nelze říci, že by statisticky významně více respondentů uvedlo, že integrované nástroje informační podpory jsou součástí software, než že používají speciální software. Ze statistického úhlu pohledu je četnost těchto odpovědí stejná (p-hodnota 0,421).

Používáte při tvorbě strategického plánování integrované nástroje informační podpory	Počet	Procenta
a) ANO, jsou součástí softwaru	52	55 %
b) NE, nejsou součástí softwaru	3	3 %
c) Používáme speciální software	40	42 %
Celkem	95	100 %

Tabulka 40: Test o shodě dvou relativních četností

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byly testem o shodě dvou relativních četností porovnány odpovědi na otázku, zda je v rámci informačního systému definovaná organizační struktura navázaná na role a organizační střediska. Ano uvedlo 61 % a částečně 39 %. Ani tyto četnosti se neukázaly statisticky významně odlišné (p-hodnota 0,389). Lze tedy říci, že stejné množství podniků má nebo částečně má v rámci informačního systému definovaná organizační struktura navázaná na role a organizační střediska.

Je v rámci informačního systému definovaná organizační struktura navázaná na role a organizační střediska	Počet	Procenta
a) ano	58	61 %
b) částečně	37	39 %
c) není	0	0 %
Celkem	95	100 %

Tabulka 41: Test o shodě dvou relativních četností

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.7 χ^2 -test nezávislosti v kontingenční tabulce

H1: Mezi předmětem podnikání a požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby obchodního plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu je závislost.

Reálné četnosti	Uveďte nejdůležitější požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby obchodního plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu				
Předmět podnikání (případně účel, pro který byl podnik zřízen):	a)Implementace systému tvorby obchodního plánu se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	b)Implementace systému tvorby obchodního plánu je nadřazenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	c)Implementace systému tvorby obchodního plánu se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah	d)jiná vazba mezi implementací systému tvorby obchodního plánu a procesy tvorby strategického plánu	Celkem
a) výroba	15	2	1	2	20
b) obchod	12	34	3	2	51
c) služby	3	7	4	3	17
d) státní správa	2	4	1	0	7
Celkem	32	47	9	7	95

Tabulka 42: Reálné četnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky reálných četností se pomocí vzorce, který je uveden v metodologii práce, vypočtou očekávané četnosti. To jsou četnosti, které by platily v případě nezávislosti.

Očekávané četnosti	Uveďte nejdůležitější požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby obchodního plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu				
Předmět podnikání (případně účel, pro který byl podnik zřízen):	a)Implementace systému tvorby obchodního plánu se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	b)Implementace systému tvorby obchodního plánu je nadřízenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	c)Implementace systému tvorby obchodního plánu se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah	d)jiná vazba mezi implementací systému tvorby obchodního plánu a procesy tvorby strategického plánu	Celkem
a) výroba	6,74	9,89	1,89	1,47	20
b) obchod	17,18	25,23	4,83	3,76	51
c) služby	5,73	8,41	1,61	1,25	17
d) státní správa	2,36	3,46	0,66	0,52	7
Celkem	32	47	9	7	95

Tabulka 43: Očekávané četností

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce je zjištěno, že mezi předmětem podnikání a požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby obchodního plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu existuje statisticky významná závislost (p-hodnota 0,000), neboť je p-hodnota nižší než hladina významnosti. Lze tedy říci, že ve výrobě implementace systému tvorby obchodního plánu se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, zatímco v obchodu a státní správě je implementace systému tvorby obchodního plánu nadřízenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku.

H2: Mezi typem vlastnictví a organizační strukturou definovanou v informačním systému je závislost.

Reálné četnosti	Jakým způsobem je organizační struktura definována v informačním systému využita jednotlivých úlohách				
Typ vlastnictví:	a)plná integrace	b)částečná integrace	c)žádná integrace:	d)jinak	Celkem
český - jeden vlastník	1	3	1	0	5
český - více vlastníků	4	13	1	0	18
český se zahraniční účastí	31	9	8	4	52
dceřiná společnost zahraničního vlastníka	10	7	2	1	20
Celkem	46	32	12	5	95

Tabulka 44: Reálné četnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky reálných četností se pomocí vzorce, který je uveden v metodologii práce, vypočtou očekávané četnosti.

Očekávané četnosti	Jakým způsobem je organizační struktura definována v informačním systému využita jednotlivých úlohách				
Typ vlastnictví:	a)plná integrace	b)částečná integrace	c)žádná integrace:	d)jinak	Celkem
český - jeden vlastník	2,42	1,68	0,63	0,26	5
český - více vlastníků	8,72	6,06	2,27	0,95	18
český se zahraniční účastí	25,18	17,52	6,57	2,74	52
dceřiná společnost zahraničního vlastníka	9,68	6,74	2,53	1,05	20
Celkem	46	32	12	5	95

Tabulka 45: Očekávané četnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce je zjištěno, že mezi typem vlastnictví a organizační strukturou definovanou v informačním systému existuje statisticky významná závislost (p-hodnota 0,019), neboť je p-hodnota nižší než hladina významnosti. Z tabulek je patrné, že české podniky se zahraniční účastí mají spíše plnou nebo částečnou integraci.

H3: Mezi velikostí účetní jednotky a dořešeností funkcionalit systému pro oblast tvorby marketingového plánu existuje závislost.

Reálné četnosti	Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast tvorby marketingového plánu, které jsou nedořešeny nebo částečně řešeny?			
Kategorie účetní jednotky:	a) ano, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému nedořešeny	b) ne, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému dořešeny	c) oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému řešeny jen částečně	Celkem
a) mikro	0	1	0	1
b) malá	1	1	0	2
c) střední	3	11	1	15
d) velká	51	18	8	77
Celkem	55	31	9	95

Tabulka 46: Reálné četnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky reálných četností se pomocí vzorce, který je uveden v metodologii práce, vypočtou očekávané četnosti.

Reálné četnosti	Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast tvorby marketingového plánu, které jsou nedořešeny nebo částečně řešeny?			
Kategorie účetní jednotky:	a) ano, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému nedořešeny	b) ne, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému dořešeny	c) oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému řešeny jen částečně	Celkem
a) mikro	0,58	0,33	0,09	1
b) malá	1,16	0,65	0,19	2
c) střední	8,68	4,89	1,42	15
d) velká	44,58	25,13	7,29	77
Celkem	55	31	9	95

Tabulka 47: Očekávané četnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce je zjištěno, že mezi velikostí účetní jednotky a dořešeností funkcionalit systému pro oblast tvorby marketingového plánu existuje statisticky významná závislost (p-hodnota 0,013), neboť je p-hodnota nižší než hladina významnosti. Z tabulek je patrné, že střední účetní jednotky mají dořešeny funkcionality funkcionalit systému pro oblast tvorby marketingového plánu, zatímco větší účetní jednotky nikoliv.

4.3.8 Závěry z dotazníkového šetření týkající se vlivu implementace IS na strategické cíle podniku a jeho organizační strukturu

Z provedených dotazníkových šetření u uživatelů informačních systémů po implementaci nebo upgradu vyplývají v oblasti řízení procesů ekonomiky s možným vlivem na strategické plánování a organizační strukturu následující hlavní závěry:

- Před vlastním výběrem informačního systému je nutné mít dokonale zmapované podnikové procesy. Výstupem procesní analýzy je procesní mapa podniku, která často odhalí nedostatky v řízení a fungování procesů, pomůže změnit způsoby práce, pracovní postupy a podílí se na implementaci nového informačního systému. V rámci této části je nutné věnovat zvláštní analýzu procesům, které souvisejí s vlivem na strategické plánování podniku a s vlivem na organizační strukturu. Analýza musí být zpracována s ohledem na tyto dvě oblasti jak z pohledu procesního, tak z pohledu realizace implementace v jednotlivé fázi s ohledem na integraci do oblasti strategického plánování jako definovaného modulu informačního systému;
- dodavatelé jsou schopni v rámci implementace nastavit a přizpůsobit informační systém podle podmínek zákazníka včetně specifických zakázkových řešení, pokud nejsou součástí standardního nastavení systému. Tyto úpravy mají podle výzkumu vliv na obě sledované oblasti, které jsou předmětem této práce, tedy jak na procesy ovlivňující strategické plánování podniku, tak na změny v rámci organizační struktury;

- i při splnění obou předchozích požadavků z výzkumu jasně vyplývá, že integrace částí informační podpory přímo související se strategickým plánováním podniku není vnímána jako jeden z nejdůležitějších prvků přímo souvisejících s rozvojem, respektive potenciál, který nástroje informační podpory při správné implementaci a integraci mohou poskytnout, není zdaleka doceněn;
- z pohledu vlastních nástrojů informační podpory lze na základě výzkumu definovat závěr týkající se stupně připravenosti a podpory strategického plánování podniků jako relativně dobrý. Pokud v rámci této skutečnosti chci dále sledovat integraci prvků souvisejících s organizační strukturou, je tato úroveň horší. Obecně lze na základě výzkumu definovat mnohem větší problém na straně pochopení využití informační podpory u podniků, respektive managementu, než u vlastních nástrojů informační podpory;
- při implementaci nebo upgradu nového IS jsou nadále vnímány aspekty orientace na všechny standardní nástroje informační podpory pro řízení ekonomického procesu podniku, tedy precizní sledování funkčnosti v rámci rozpočtů, controllingu atd. Rovněž orientace na moduly související s tvorbou obchodního plánu, marketingového plánu apod. je na úrovni kompetentních osob (managementu) velmi detailně prověřována. Skutečnost povýšení těchto částí na nástroj informační podpory přímo související se strategickým plánováním ale naprosto uniká;
- pokud jsou závěry výzkumu v oblasti možné integrace jednotlivých částí informační podpory do nástrojů využívaných pro strategické plánování na velmi nízké úrovni, je vazba na organizační strukturu téměř nulová. Veškeré změny organizační struktury souvisejí na základě těchto skutečností výhradně s životním cyklem podniku;
- výzkum rovněž ukázal naprosto omezené horizonty využití správně nastavené organizační struktury podniku v jeho životním cyklu v souvislosti

s jeho dalším rozvojem. Tímto mám na mysli rozvoj na základě kvalitní informační podpory prolínající se všemi oblastmi a procesy podniku.

4.4 Shrnutí hlavních výsledků výzkumu

Z provedeného dotazování vyplynula následující důležitá fakta:

- Řízení ekonomiky je v současné době neodmyslitelnou součástí nabídky informačních systémů, přesto u jednotlivých systémů existují někdy i velké rozdíly. Vliv na sledované oblasti v rámci práce je prokazatelný;
- pro tvorbu strategických cílů podniku je většina dat uložena v informačních systémech podniku, které podporují mimo jiné i ekonomické procesy v podniku;
- v průběhu implementace nového informačního systému není do jednotlivých fází promítnut možný vliv procesu na tvorbu strategického plánu nebo na organizační strukturu;
- informační systémy pro řízení podniku nejsou vzájemně propojeny s procesem podpory strategického plánování, a to ani systémy přímo související s řízením ekonomického procesu;
- tvorbu nebo podporu procesů souvisejících se strategickým plánováním je při správné analýze a konfiguraci schopna poskytnout většina informačních systémů, a to hlavně v oblasti systémů pro řízení ekonomického procesu podniku;
- z hlediska managementu jsou kompetence pro dostupnost podkladů k tvorbě strategických plánů nastaveny správně, nejsou však vnímány z hlediska informační podpory jako nástroj k tomu určený nebo použitelný;

- různorodost systémů v rámci informačních systémů podniku se přenáší i do vnímání možností informační podpory při tvorbě strategického plánování a ovlivňuje jak management, tak nástroje informační podpory;
- informační podpora strategického plánování je více negativně ovlivněna v případě outsourcingu některých částí informačního systému podniku, především v oblasti systémů souvisejících s řízením ekonomických procesů;
- vlastní nástroje pro strategické plánování je možné využít v největší míře pomocí speciálních modulů ekonomických systémů, vlastním softwarem a vzájemnou integrací mezi ostatními systémy, které tvoří informační systém podniku;
- vliv informačních systémů na organizační strukturu podniku není vnímán jako proces s informačními systémy související, přestože je mezi těmito prvky zřejmá vazba;
- správné nastavení organizační struktury podniku může výrazně ovlivnit korektní fungování informačního systému a celé informační podpory podniku i v souvislosti s informační podporou při tvorbě strategického plánování.

5 Návrh definovaného postupu implementace IS

Jedním z cílů této disertační práce je navržení obecného postupu implementace informačního systému podniku při respektování omezení negativního vlivu na strategické plánování podniku a jeho organizační strukturu. Pro tento postup bylo nutné definovat popis současného stavu pro řízení ekonomického procesu podniků s podporou informačního systému, který je vytvořen na základě výzkumu pro sledování negativního vlivu těchto procesů na definované oblasti.

5.1 Návrh metodiky tvorby definovaného postupu implementace IS

Pokud navrhuji postup implementace informačního systému podniku při respektování omezení negativního vlivu na procesy strategického plánování a organizační strukturu podniku, musím v první řadě určit vhodnou metodiku. Její princip jsem založila na metodice dosažení cílů a rozdělila ji na tři hlavní části.

Fáze mapovací – Jako jeden z prvních kroků navrhuji posouzení celého řešení pro přenos podnikových postupů do funkcí nového informačního systému a konfigurace pro jejich podporu. V této fázi je nutné posuzovat všechny podnikové postupy se zvláštním ohledem na ony postupy, které souvisejí s tvorbou strategického plánování. Tyto postupy však nejsou jen součástí při tvorbě strategického plánu, nýbrž fungují i v dalších oblastech. Proto je tato práce orientována na ekonomické procesy jako nedílnou součást vlivu na postup strategického plánování. Manažeři a klíčoví uživatelé budou zaškoleni a začnou získávat představu o funkcích nového informačního systému. Jako milník na konci této fáze navrhuji vytvoření dokumentu *Projekt zavádění informačního systému*, který bude předložen managementu ke schválení. V rámci dokumentu musí být zřejmé, zda vlivem mapování nedochází k možnosti změn v organizační struktuře podniku.

Fáze pilotování – Druhá fáze znamená pro klíčové uživatele absolvovat školení o informačním systému a jeho vazbách, aby jej mohli porovnat s podnikovými postupy. Posuzovány budou organizační postupy a klíčoví uživatelé metodicky určí, jaká data mají být zadávána. V této fázi musejí klíčoví uživatelé zohlednit veškerá data

související s postupy ovlivňujícími proces strategického plánování. Správná data jsou jako podklad korektně nastaveného strategického plánu životně důležitá. Rovněž by mělo být jasné, zda některá z rolí, jež souvisí s organizační strukturou podniku, chybí či je špatně nastavena, v takovém případě je nutné provést úpravu. V této fázi se začne rozhodovat o všech zákaznických úpravách proti standardní funkčnosti. Milník této fáze je představován dokumentem *Projekt zavádění informačního systému II*.

Fáze migrate – Poslední fáze se soustředí na přípravu nového systému a přenos dat ze systému starého. Budou plněny číselníky a musí být dokončeny veškeré požadované zákaznické úpravy. Předdefinované menu, sestavy, obrazovky a soubory nápovědy budou konfigurovány a zpřístupněny koncovým uživatelům. Pro oblast strategického plánování musí být připraveny úlohy a číselníky na základě integrace se zdroji dat v ostatních oblastech ekonomiky. Nastavení oprávnění a konfigurace sestav, variabilita možných výstupů, modelování a další vlastnosti aplikace musejí být otestovány proti relevantním zdrojům dat a výstupy zkontrolovány se skutečností. Během této fáze je dále nutné věnovat pozornost školení koncových uživatelů a jejich přípravě na rozběh systému. V závěru bude nový celopodnikový informační systém kontrolován vůči dříve definovaným požadavkům a koncoví uživatelé budou připojeni do nového systému. Milníkem na konci této fáze je dokument *Projekt zavádění informačního systému III*, který obsahuje i dokumentaci ohledně uvedení systému do ostrého provozu.

5.2 Rozdělení požadavků a stanovení priorit

Zcela zásadní vlastností informačního systému je jeho funkčnost v celkovém systému podniku. Pokud by tato podmínka nebyla splněna, byl by systém pro podnik zcela nevyhovující. Nejvyšší prioritu jsem přiřadila možnosti systému reagovat na změny v legislativě, jelikož při často se měnících právních úpravách zákonů je tato schopnost pro podnik velmi důležitá. Střední prioritu jsem dala požadavkům, jež nemají existenční vliv na fungování informačního systému v podniku, ale jejich důležitost je značná. Jedná se zejména o práci s dokumenty, o propojení systému s MS Office, o export dat, jejich integraci a také o možnost elektronické výměny dat (EDI). Pro podnik je rovněž důležité mít přístup k účetním dokladům v informačním systému z více typů

přístupových rozhraní. Dnes je rovněž samozřejmostí spuštění a zobrazení výstupů aplikace na mobilních zařízeních apod. Za nejméně důležitý požadavek s nejnižší prioritou považují komfortnost a intuitivnost v uživatelském prostředí.

<i>Požadavek</i>	<i>Splněno</i>	<i>Priorita</i>
Funkčnost v prostředí operačních systémů podniku - virtualizace, centrální správa	ano	vysoká
Reakce nového systému na změny legislativy	ne	vysoká
Vysoká dostupnost systému	ne	vysoká
Integrace všech i stávajících systémů na platformě Microsoft	ne	vysoká
Jednoduché úpravy a tvorba sestav, export dat, integrační rozhraní, podpora standardních protokolů	ne	střední
Přístup z prostředí nativního, internetového i mobilního klienta	ne	střední
Komfortní intuitivní ovládání, možnost sdruženého portálu	ne	nízká

Tabulka 48: Splnění požadavků na informační systém

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Struktura a postup zavádění informačního systému

Nástroje informační podpory jsou na rozhraní mezi nástroji pro podporu rozhodování a dolování dat pro marketingové potřeby, tedy softwaru na principu BI nebo manažerským informačním systémem, jehož pozice je podchycena spíše jako součást podnikových informačních systémů nebo reportingové nástroje.

V tomto smyslu je nutné si uvědomit:

- Informační systém je nutné chápat jako významný, ale přece jen jeden z prvků podmiňujících úspěšnost podniku;
- tvorbu informačního systému a jeho účelné využívání založit na manažersky promyšlené *informační strategii*, která je buď součástí podnikatelské strategie podniku, nebo je s ní integrálně propojena;
- je nezbytné zabezpečit skutečnou podporu vedení podniku při zajištění zdrojů, průběhu procesu implementace a využívání informačního systému;
- do procesu tvorby a využívání informačního systému zapojit jejich uživatele, zejména pak manažery, kteří znají současné a budoucí informační potřeby podniku;
- v týmové spolupráci projektantů informačního systému a rozhodujících budoucích uživatelů vyváženě uplatňovat nároky obou stran;
- stálou pozorností manažerů zdrojově zajistit neustálé tvůrčí přizpůsobování informačního systému potřebám účelného a účinného fungování a včasnou inovaci informačního systému jako celku.

6 Bariéry, rizika a příležitosti pro další výzkum

Neexistuje oblast podnikání, která je oproštěna od určitého stupně rizika, a tento stupeň se zvyšuje při jakýchkoliv připravovaných změnách souvisejících s implementací nebo jinou změnou informačního systému. To je hlavním námětem této kapitoly, v níž současně zmiňuji bariéry související s touto problematikou i další příležitosti, jak těchto informací dále využít.

6.1 Bariéry

- Obtížná dostupnost relevantních dat pro hodnocení vlivu implementace IS na strategické cíle a organizační strukturu;
- nízká míra relevance sledování souvislostí mezi informačním systémem, strategickými cíli a organizační strukturou;
- problematický výběr potenciálních podniků pro získávání informací na množině okolností nutných k provedení výzkumu.

6.2 Vytipování kritických oblastí, konkrétních rizik a návrh metod jejich eliminace

Vysvětlivky pro následující text:

$T\uparrow$ - vysoká tvrdost

$T\downarrow$ - nízká tvrdost

$P\uparrow$ - vysoká pravděpodobnost

$P\downarrow$ - nízká pravděpodobnost

Riziko: Ztráta zákazníků z důvodu problémů dostupnosti systémů a následné nedostupnosti zboží nebo služeb jako důsledek změny strategických cílů nebo dílčích cílů se změnou souvisejících.

Metoda: $T\uparrow P\uparrow$ - Vyhnutí se riziku

Doporučení: Veškeré změny musí být provedeny při respektování definovaného postupu pro snížení negativních vlivů při implementaci informačního systému.

Riziko: Odstoupení či zrušení smluv strategických partnerů pro realizaci projektů a případné postihy související s negativními změnami v organizační struktuře.

Metoda: T↑P↑ - Vyhnutí se riziku

Doporučení: Vedení projektu implementace nového systému bude včas s partnery konzultovat jednotlivé kroky přechodu dle definovaného postupu.

Riziko: Pokles tržeb z důvodů práce uživatelů v špatně nastaveném IS pro dílčí cíle podnikové strategie.

Metoda: T↑P↓ - sledování rizika + retence

Doporučení: Management spolu s jednotlivými pracovišti musí průběžně sledovat dosahované výkony, odhalovat důvody poklesu a doporučit opatření. Veškeré dílčí úpravy informačního systému budou včas konzultovány s uživateli.

6.3 Příležitosti pro další výzkum

Z bariér, které jsem uvedla v podkapitole 6.1, jasně vyplývá široký prostor pro hledání dalších souvislostí, vlivů a jiných potencionálních oblastí, které problematika informačního systému a jeho vlivu na strategické cíle a organizační strukturu nabízí. Je jen nutné mít dostatek odvahy a kreativity a chtít srovnávat a hledat relativně nesouvisející témata.

7 Diskuze

Na základě kvantitativního výzkumu potvrzují nebo vyvracím vyslovené výzkumné hypotézy. U následujících výzkumných hypotéz lze konstatovat:

Výzkumná hypotéza H1. „Zavedení nového informačního systému ovlivňuje strategické cíle podniku a jeho organizační strukturu.“

Z důvodu specifického zaměření požadavků na systém je vliv na sledované oblasti větší, než by se dalo všeobecně očekávat. Konkurenceschopnost podniku je informačním systémem značně ovlivněna, např. tehdy, jestliže systém dokáže na základě správně zvolené strategie poskytnout dostatek informací pro tvorbu strategického plánu s ohledem na správnou organizační strukturu, nebo naopak stávající systém neposkytuje takovou podporu v dostatečné míře. Právě tak může být kvalitní systém podniku, který umožní ve správný okamžik poskytnout požadovanou sestavu ukazatelů, report s výsledky nebo jinou důležitou informaci pro management v okamžiku, kdy dochází ke klíčovému rozhodování při tvorbě strategických rozhodnutí, významným faktorem pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Z uvedených důvodů lze výzkumnou hypotézu č. 1 potvrdit v plném rozsahu.

Výzkum u dodavatelů přinesl jednoznačné výsledky. Zejména pak otázka směřovaná na návrh a tvorbu funkcionalit pro řízení strategických cílů systémů často vychází z požadavků zákazníků (viz kapitola 4.3.4). Navíc jsou nabízena i specializovaná řešení, která jsou již přednastavena pro uživatele, a v rámci implementace dochází často pouze k parametrizaci standardního nastavení. I výsledky dotazování na straně uživatelů ukázaly, že informační systém může přinést v oblasti organizační struktury řadu zlepšení.

Výzkumná hypotéza H2. „Proces zavádění IS a jeho vliv na strategické cíle a organizační struktury podniku lze omezit.“

Na základě vyhodnocených výsledků výzkumu (viz kapitola 4.3.3) lze konstatovat, že při správné analýze a při dodržení správného postupu implementace existuje možnost omezit vliv procesu zavádění IS na strategické cíle podniku. Dále lze

konstatovat, že při správně nastavené organizační struktuře je možné ovlivnit postup zavádění IS při respektování zlepšení vlivu na strategické cíle a zároveň lze jasně prokázat vliv zavádění IS na organizační strukturu. Téměř všechny závěry výzkumu v rámci kvantitativního výzkumu jasně prokazují vliv prvků informační podpory podniku na procesy, které souvisejí s podklady pro strategické plánování. I vlastní vazby mezi prvky informační podpory, na které výzkum ukázal, dávají zřetelný obrys, jak velký vliv proces zavádění na strategické plánování má, i když ne vždy je tak vnímán. Z pohledu chybné metodiky zavádění pak mohu tento vliv prokázat jako negativní. Tímto mohu výzkumnou hypotézu H2 potvrdit.

Hypotéza H3. „Negativní vlivy na strategické cíle podniku a organizační strukturu, které vznikají při zavádění IS, je možné omezit definovaným postupem zavádění.“

I výzkumnou hypotézu H3 mohu potvrdit na základě výsledků kvantitativního výzkumu (viz kapitola 4.3.3 Výsledky výzkumu). Sama skutečnost, že existuje vliv zavádění IS na strategické cíle podniku a na organizační strukturu, by neměla logiku, kdyby nebylo možné na základě konfigurací IS podle nastaveného postupu tuto skutečnost změnit. Je ale nutné pracovat s realitou, že v době výzkumu byla tato fakta jak z pohledu managementu, tak z pohledu IS vnímána jako požadavek s nízkou prioritou. Pro potvrzení hypotézy jasně svědčí možnost změny v rámci konfigurací IS na základě správně provedené analýzy, která dává podklad pro nastavené procesy. Zároveň je ale pro možnost integrace systému nebo jeho správnou konfiguraci nezbytné dodržet definovaný postup, který v přesném pořadí a s logickou návazností skládá jednotlivé části informací nutných pro vytvoření informační podpory strategického plánování podniku. Tento postup zároveň upozorňuje na rizika související se správnou konfigurací organizační struktury vzhledem k její vzájemné vazbě s postupem implementace IS. Jak jsem prokázala v předcházející hypotéze, tento vliv je vzájemný a definovaným postupem lze negativní vliv na organizační strukturu omezit.

8 Přínosy disertační práce

V této kapitole jsem přínosy své disertační práce rozdělila na přínosy pro vědecké poznání, přínosy pro praxi a přínosy pro pedagogickou praxi.

Výsledky mé práce vycházejí z určitého teoretického poznání, tím teoretickou oblast významným způsobem naplňují a rozšiřují aktuální stav zkoumané problematiky. Disertační práce je zaměřená na konkrétní činnosti, proto výsledky práce jsou hlavně přínosem pro obor informačních systémů/informačních technologií z pohledu praktického využití. Dalším přínosem jsou výsledky i v oblasti pedagogické. Jednotlivé benefity jsou podle uvedených oblastí představeny v následujícím textu.

8.1 Přínosy pro vědecké poznání

Odborné publikace zatím relativně málo věnují pozornost problematice vlivu implementace informačního systému na oblasti strategického řízení a organizační struktury. Literární rešerše ukázaly, že většina autorů se soustředí pouze na vlastní implementaci informačního systému a na potenciál plnění požadavků informačního systému směrem k jednotlivým oblastem z pohledu dodavatel - uživatel. Velké množství literatury je rovněž věnováno vlastnímu strategickému řízení nebo organizačním strukturám.

Hlavní přínos mé disertační práce pro vědu a další zkoumání za účelem obohacení teoretických poznatků spočívá proto zejména v uceleném pohledu na problematiku vlivu informačního systému na strategii a organizační strukturu podniku.

Výsledky práce mohou dále sloužit jako teoretické východisko pro hlubší a detailnější zkoumání, zejména pak v činnostech jednotlivých subprocessů informačního systému, např. v oblastech marketingové strategie, obchodní strategie a dalších souvisejících kategoriích strategického plánování.

V disertační práci jsou aplikovány, modifikovány a rozšířeny teoretické postupy vlivu implementačního procesu v souvislosti s podnikovým informačním systémem.

Přínosem je rovněž shromáždění souboru základních pojmů v návaznosti na uvedenou problematiku. V současné době je zřejmá značná nekomplexnost zdrojů i

nízké povědomí ohledně nástrojů pro sledování vlivu implementace informačního systému na oblast strategického plánování, strategických cílů a organizační struktury.

Na základě výzkumu vznikly reálně popsané skutečnosti sledující souvislost mezi procesem zavádění informačního systému a změnou v oblasti strategických cílů podniku. Dále je popsán podrobný vliv mezi zaváděním informačního systému a dopadem tohoto procesu na změnu organizační struktury podniku.

8.2 Přínosy pro praxi

Za přínos práce pro oblast praxe lze považovat propojení teoretických znalostí s praktickými zkušenostmi respondentů získaných z provedeného výzkumu. Disertační práce rozšiřuje povědomí o jednotlivých činnostech informačního systému a o jejich vlivu na strategii a organizační strukturu.

Praktickým přínosem práce jsou i vytvořené zásady pro implementaci informačního systému, zajišťující omezení negativního vlivu na strategii a organizační strukturu.

Předností navržených zásad je jasná srozumitelnost, jednoduchost a nenáročnost pro jakoukoliv formu obchodního nebo výrobního podniku. Výsledky práce dále mohou sloužit pro konkrétní využití nejen v podnikatelské oblasti, např. formou různého vzdělávání manažerů nebo konzultací k uvedené problematice, ale také pro další vzdělávání studentů na vysokých školách v rámci předmětů zaměřených na strategické plánování, management a podobné obory. Vytvoření tohoto srozumitelného postupu v praxi je použitelné i v případě různých variant informačního systému jako nástroje pro eliminaci popsaných rizik.

8.3 Přínosy pro pedagogickou praxi

Za přínos práce pro pedagogickou praxi lze považovat právě propojení teoretických znalostí s praktickými zkušenostmi respondentů získaných z provedeného

výzkumu a jejich promítnutí do oblasti vzdělávání. Vytvořené zásady pro implementaci informačního systému s omezením negativního vlivu na strategii a organizační strukturu mohou být součástí učebních materiálů v oborech zaměřených na informační technologie.

Za přínos pro pedagogickou praxi dále považuji případné využití výsledků práce pro rozšíření problematiky v souvislosti s předměty v oblasti informační technologie a strategického plánování nebo s předměty, které jsou průnikem těchto oblastí.

Závěr

Jestliže jsem úvodem použila Edisonův citát, na závěr chci použít motto, kterým se uvádí do světa informačních technologií jeden z nejznámějších informačních systémů v oblasti ERP: *Není důležité, kam saháte dnes, ale čeho dosáhnete zítra*. Celá moje disertační práce je o činnosti, která má zásadní vliv na život podniku, a má zobrazit vazby mezi informačním systémem a podnikovou organizační strukturou a podnikovou strategií. To nejsou cíle malé, vzhledem k důležitosti jednotlivých prvků pro vývoj a fungování podniku a jejich vazbou k informačním technologiím. Pokud se však dnes rozhlédneme kolem sebe, vidíme informační technologie téměř všude. Přehlížení jejich důležitosti v podnicích a neinvestování do IT v rámci podnikové struktury mně připadá doslova jako onen pštosí přístup k problému, tedy strkání hlavy do písku. Nejen konkurence, nýbrž celé okolí se stále posouvá v této oblasti vpřed a moderní podnik, který chce prosperovat, musí tuto záležitost řešit. Informační systém v současnosti tvoří páteř zdrojů, informací, výstupů, analýz a dalších podkladů důležitých pro rozhodování v rámci podniku, rozhodování v oblasti operativní, od úrovně jednotlivých výrobních linek, útvarů, divizí až po úroveň strategickou, související s podnikovou vizí a strategií. Vliv informačních systémů na podnikovou organizační strukturu a ještě dále na strategické cíle je oblast opomíjená z úhlu vzájemných souvislostí. Proto jsem se v rámci svého výzkumu pokusila zjistit vliv zavádění informačního systému na výše zmíněné oblasti podniku, a snažila se orientovat na správné vymezení problému, kdy prostřednictvím dotazníkového šetření jsem našla odpovědi na definované otázky. Pro splnění úkolu zavádění informačního systému bez negativního vlivu na strategické cíle a organizační strukturu vznikl definovaný postup pro podporu procesu s ohledem na minimalizaci negativních vlivů v oblasti strategie a organizační struktury. Zaměřením na sledování vlivů zavádění informačních systémů na podnikovou organizační strukturu a na strategické cíle podniku a vytvořením vhodného postupu se nabízí možnost správného a vyváženého procesu.

Seznam použitých zdrojů

ABELL, D.F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, 1980. 288 s. ISBN 978-0131978140.

AVISON, D., FITZGERALD, G. *Information systems development, methodologies, techniques & tools*. 4th ed. Columbus, OH: McGraw-Hill Education, 2006. 670 s. ISBN 978-0077114176.

BAGCHI, N. *Management Information Systems*. 1st Edition. Vikas Publishing House, 2010. 396 s. ISBN 978-8125938521.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-8024744292.

BOHUSLAV, R. & BASL, J. *Inovace podnikových informačních systémů*. 1. díl. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2011. 150 s. ISBN 978-80-7431-045-4.

BUTTERMANN, G., GERMAIN, R., IVER, K.N.S. Contingency theory "fit" as gestalt: An application to supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 2008. Vol. 44, No. 6, pp. 955-969. ISSN 1366-5545.

BUTTLE, F., MAKLAN, S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 3rd Edition. Routledge, 2015. 426 s. ISBN 978-113-8789-838.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 120 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

COOPER, M.C., LAMBERT, D.M., PAGH, J.D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 1997. Vol. 8, No. 1, pp. 1-14. ISSN 0957-4093.

DAVIES, W. Understanding strategy. *Strategy & Leadership*, 2000. Vol. 28, No. 5, pp. 25-30. ISSN 1087-8572.

DEDOUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, 1998. 108 s. ISBN 80-85235-25-0.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. 1 vydání. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě : reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.

DRUCKER, P.F. *Management: budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 978-8085603002.

FIBÍROVÁ, J. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.

FOTR, J., Vacík, E., Souček, I. a kol. *Tvorba strategie a strategického plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GARG, K.V., VENKITAKRISHNAN, N.K. *Enterprise Resource Planning: Concepts and Practice*. Prentice-Hall of India Pvt.Ltd, 2004. 200 s. ISBN 978-812-0322-547.

GUPTA, H. *Management Information System*. International Book House PVT.LTD, 2011. 421 s. ISBN 978-93-81335-05-5.

GUSFA, D., GUSFA, K., STANLEY, D. *The Balanced Scorecard: A Practical Primer to enhance your performance through strategic goals*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011. 36 s. ISBN 978-1461172604.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizace. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HINDLS, R., HRONOVÁ, S., NOVÁK, I. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 259 s. ISBN 80-7261-013-9.

HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISCHER, J. *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2006. 420 s. ISBN 80-86946-16-9.

CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books, 2003. 463 s. ISBN 978-1587981982.

KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *IS/IT strategie krok za krokem. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2015. 188 s. ISBN 978-80-7400-272-4.

KIM, W CHAN., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2015. 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

KISLINGEROVÁ, E a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H.Beck pro praxi, 2008. 315 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KLÍNSKÝ, P., MÜNCH, O., CHROMÁ, D. *Ekonomika*. Praha: Vydavatelství EDUKO nakladatelství, 2005. 180 s. ISBN 978-80-87204-65-8.

KOURDI, J. *Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KUMAR, A. *Global Executive Information Systems: Key Issues and Trends*. Psychology Press, 2000. 96 s. ISBN 978-0815327899.

KUMAR, V., REINARTZ, W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 2nd Edition. Springer, 2012. 379 s. ISBN: 978-364-2201-301.

LAUDON K. C., LAUDON J. P. *Management information systems*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, 2006. ISBN 0-13-230461-9.

LEÓN-SORIANO, R., MUNOZ-TORRES, M.J., & CHALMETA-ROSALEN, R. Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 2010. Vol. 110, No. 2, pp. 249 – 268. ISSN 0263-5577.

LUCEY, T. *Management information systems*. 6th Edition. London : DP Publications, 1991. 326 s. ISBN 1-870941-80-2.

MILES, R., SNOW, CH. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. 1st Edition. Stanford Business Books, 2003. 274 s. ISBN 978-0804748407.

MULLER, R. & JUGDEV, K. Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2012. Vol. 5, No. 4, pp. 757 – 775. ISSN 1753-8378.

MYŠÍK, J. *Hodnocení efektů při zavedení nebo inovaci informačního systému v podniku*. Ostrava: KEY Publishing, 2010. 55 s. ISBN 978-80-7418-059-0.

NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management*. 2. díl. vyd. Brno: Cerm, 2004. 91 s. ISBN 80-214-2780-9.

NYAGA WAMBUI, G., LUKANDU ATEYA, I. *Executive Information Systems: The Critical Success Factors: Adoption and Usage in Small, Medium and Large Size Organizations*. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 108 s. ISBN 978-3843390255.

PAVELKA, F., KLÍMEK, P. *Aplikovaná statistika*. 1. vyd. Zlín: VÚT, 2000. ISBN 80-214-1545-2.

PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. 1. vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. 231 s. ISBN 978-80-86946-74-0.

PEELEN, ED., BELTMAN, R. *Customer Relationship Management*. 2nd edition. Pearson Education Limited, 2013. 413 s. ISBN 978-027-3774-952.

PERERA ALDAMA, L. R., AWAD AMAR, P. & WINICKI TROSTIANKI, D. Embedding corporate responsibility through effective organizational structures. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2009. Vol. 9, No. 4, pp. 506 – 516. ISSN 1472-0701.

POPPER, K. R. *Logika vědeckého bádání*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1997. 617 s. ISBN 80-86005-45-3.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 978-0-684-84148-p.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 626 s. ISBN 80-85605-12.

POUR, J., GÁLA, L., ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2615-1.

RAINER, R. K., WATSON, H. J. The Keys to Executive Information System Success. *Journal of Management Information Systems*, 1995. Vol. 12, No. 2, pp. 83-98. <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.1995.11518082>.

ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

SADAGOPAN, S. *Management Information Systems*. 2nd Edition. PHI Learning, 2014. 336 s. ISBN 978-8120348929.

SEKARAN, U., BOUGIE, R. *Research methods for business: a skill-building approach*. 5th ed. Chichester: Wiley, 2010. 488 s. ISBN 978-0-470-74479-6.

SODOMKA, P. *Informační systém v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

SODOMKA, P., KLČOVÁ, H. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. 148 s. ISBN 978-80-8641-947-3.

STAIR, R. M., REYNOLDS, G. W. *Principles of Information Systems: A Managerial Approach*. 6th ed. Boston: Thomson Learning, 2003. 692 s. ISBN 0-619-06489-7.

STERLING, J. Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 2003. Vol. 31, No. 3, pp. 27-34. ISSN 1087-8572.

STŘÁLKA, V. *IT Systems 1-2/2007: S přehledem ve světě informačních technologií. SystemOnLine* [online]. 2007 [cit. 2016-12-5]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/casopis-it-systems/obsah-it-systems-2007-1-2.htm>.

SUMNER, M. *Enterprise Resource Planning*. 1st edition. USA: Pearson, 2004. 208 s. ISBN 978-013-1403-437.

ŠIROKÝ, J. *Publikování a presentace výsledků vědy a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 54 s. ISBN 978-80-87240-41-0.

ŠMÍD, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 978-80-8641-939-8.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1 vydání. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

TROEGER, K. M. *Workflow Integrated ERP Systems. Center for inVestigations into Information Systems* [online]. 2007 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/eng/>.

URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.

VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

VEBER, J., & KOL. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VERLE, K., MARKIČ, M., KODRIČ, B. & GORENC ZORAN, A. Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 2014. Vol. 114, No. 6, pp. 922 – 935. ISSN 0263-5577.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 324s. ISBN 80-85943-40-9.

VRANA, I., RICHTA, K. *Zásady a postupy zavádění podnikových IS*. Praktická příručka pro podnikové manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 188 s. ISBN 80-247-1103-6.

VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 142 s. ISBN 978-80-247-3046-2.

XUEFEI, D. & CHI, L. Understanding Postadoptive Behaviors in Information Systems Use: A Longitudinal Analysis of System Use Problems in the Business Intelligence Context. *Journal of Management Information Systems*, 2012. Vol. 9, No. 3, pp. 291 – 326. ISSN 0742-1222.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam použitých zkratek

BI – Business Intelligence

CPM – Corporate Performance Management

CRM – Customer Relationship Management

DSS – Decision Support Systems

EDI – Electronic Data Interchange

EIS – Executive Information System

ERM – Enterprise Resource Management

ERP – Enterprise Resource Planning

IS – Information System

IT – Information Technology

MIS – Management Information System

SCM – Supply Chain Management

TPS – Transaction Information System

xRM – All Relationship Management

Seznam tabulek

Tabulka 1: Harmonogram – posloupnost prací

Tabulka 2: Rozdělení četností

Tabulka 3: SWOT analýza vypracovaná pro zavedení nového IS v podniku

Tabulka 4: Návratnost dotazníků předvýzkumu a výzkumu

Tabulka 5-39: Otázka z dotazníku

Tabulka 40: Test o shodě dvou relativních četností

Tabulka 41: Test o shodě dvou relativních četností

Tabulka 42: Reálné četnosti

Tabulka 43: Očekávané četnosti

Tabulka 44: Reálné četnosti

Tabulka 45: Očekávané četnosti

Tabulka 46: Reálné četnosti

Tabulka 47: Očekávané četnosti

Tabulka 48: Splnění požadavků na IS

Seznam grafů

Graf 1: Kategorie účetní jednotky

Graf 2: Typ vlastnictví

Graf 3: Předmět podnikání

Graf 4: Účetní standardy podniku

Graf 5: Finanční účetnictví a účetní závěrky

Graf 6: Manažerské účetnictví

Graf 7: Strategický plán – nástroje k rozpočetnictví

Graf 8: Obchodní plán

Graf 9: Systém tvorby obchodního plánu

Graf 10: Plánování marketingových aktivit

Graf 11: Tvorba marketingového plánu – informační podpora

Graf 12: Funkcionality systému

Graf 13: Řízení ekonomického procesu

Graf 14: Organizační struktura

Graf 15: Správa IT

Graf 16: Organizační struktura – oddělení IT

Graf 17: Rozhodovací úlohy podniku

Graf 18: Nástroje controllingu

Graf 19: Obchodní plán – informační podpora

Graf 20: Obchodní plán – časové rozlišení

Graf 21: Obchodní plán – rozhodovací proces

Graf 22: Klíčové požadavky pro implementaci systému – tvorba obchodního plánu

Graf 23: Systém tvorby marketingového plánu

Graf 24: Změna organizační struktury

Graf 25: Důvod změny organizační struktury

Graf 26: Organizační struktura – informační podpora jednotlivých úloh

Graf 27: Pravdivost uvedeného tvrzení

Graf 28: Strategické plánování – integrované nástroje informační podpory

Graf 29: Marketingový plán a informační podpora – úroveň implementace

Graf 30: Implementace systému pro oblast řízení ekonomického procesu

Graf 31: Stávající podpora ekonomického procesu v oblasti IT

Graf 32: Definice organizační struktury a její informační podpora

Graf 33: Definice organizační struktury – vazba na role a organizační střediska

Seznam obrázků

Obrázek 1: Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy

Obrázek 2: Zjednodušené schéma ERP

Obrázek 3: Pohled na podnikové informační systémy z úrovně řízení

Obrázek 4: Abellova síť pro definici podnikatelské aktivity

Obrázek 5: Metoda SMART

Obrázek 6: Generické konkurenční strategie dle Portera

Obrázek 7: Dynamika odlišení a nízkých nákladů, o níž se opírá hodnotová inovace

Obrázek 8: Proces tvorby strategie podniku

Obrázek 9: PEST analýza

Obrázek 10: Porterův model pěti sil

Obrázek 11: Hodnototvorný řetězec

Obrázek 12: Organizační struktura strmá

Obrázek 13: Organizační struktura plochá

Obrázek 14: Týmová organizační struktura

Obrázek 15: Projektová organizační struktura

Obrázek 16: Améba

Obrázek 17: Liniová organizační struktura

Obrázek 18: Funkcionální organizační struktura

Obrázek 19: Liniově štábní organizační struktura

Obrázek 20: Výrobní organizační struktura

Obrázek 21: Divizní organizační struktura

Obrázek 22: Maticová organizační struktura

Obrázek 23: Síťová organizační struktura

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Curriculum vitae

Příloha 3: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Příloha 1: Dotazník

*PRŮZKUM ČESKÉHO TRHU – POUŽITÍ NOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ
PRO ŘÍZENÍ EKONOMICKÉHO PROCESU PODNIKU NEBO UPGRADU
TAKOVÉHO SYSTÉMU A JEJICH VLIV NA STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU
A ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY*

Vážení respondenti, žádám Vás tímto o pomoc při šetření v oblasti vlivu zavádění informačního systému na změnu strategických cílů a organizační struktury. Na začátek bych uvedla pár informací o své osobě. Jmenuji se Romana Hajkrová a jsem externí studentkou doktorského studia na Vysokém učení technickém v Brně. Téma mé disertační práce je *Vliv zavádění informačního systému na změnu strategických cílů a organizační struktury*. Primárním cílem mé disertační práce je řešit tuto problematiku a navrhnout postup zavádění informačního systému bez negativních změn na strategické cíle a organizační strukturu. Sekundárním cílem je identifikovat hlavní kritéria, která je nutné brát v úvahu při procesu zavádění informačního systému. Výzkumným vzorkem jsou podniky v různých průmyslových oblastech využívající nový informační systém nebo jeho upgrade. Z tohoto důvodu Vás žádám o spolupráci prostřednictvím dotazníkového šetření. Výstupy dotazníku budou součástí vědecké studie a poskytnou mi cenné informace při zpracování disertační práce. Děkuji za spolupráci.

DOTAZNÍK

Průzkum českého trhu – použití nových informačních systémů pro řízení ekonomického procesu podniku nebo upgradu takového systému a jejich vliv na strategické plánování podniku a změny organizační struktury

1. Základní informace o podniku

1.1 Obecné údaje:

Název podniku:

Právní forma:

Identifikační číslo:

Adresa podniku:

WWW stránky:

Na trhu v ČR působí od roku:

Obrat v ČR za rok 2017:

Počet zaměstnanců v ČR za rok 2017:

Jste společností kapitálově propojenou:

1.2 Kategorie účetní jednotky: (jedna odpověď)

a) mikroúčetní jednotka

b) malá účetní jednotka

c) střední účetní jednotka

d) velká účetní jednotka

1.3 Typ vlastnictví: (jedna odpověď)

a) typ český: 1) jeden vlastník

2) více vlastníků

b) typ se zahraniční účastí: 1) český se zahraniční účastí

2) dceřiná společnost zahraničního vlastníka

c) typ jiný, vypsát jaký

1.4 Předmět podnikání (případně účel, pro který byl podnik zřízen): (více odpovědí)

a) výroba

b) obchod

c) služby

d) státní správa

2. Popis současného stavu řízení ekonomického procesu

2.1	<i>Jakými účetními standardy se podnik řídí při vedení finančního účetnictví a sestavování účetní závěrky? (jedna odpověď)</i>
	a) s možností vedení dle jiného účetního standardu: 1) jednoduché účetnictví, 2) podvojně účetnictví
	b) dle mezinárodních účetních standardů: 1) IAS/IFRS, 2) US GAAP
	c) jinak, vypsát:
2.2	<i>Vedení finančního účetnictví a sestavování účetní závěrky je v odpovědnosti: (jedna odpověď)</i>
	a) finanční účetnictví vede a zodpovídá za něj účetní oddělení podniku
	b) finanční účetnictví vede a zodpovídá za něj jiný subjekt
	c) kombinovaný způsob vedení finančního účetnictví
	ad b) vypsát důvod:
	ad c) vypsát postup:
2.3	<i>Manažerské účetnictví je v odpovědnosti: (vypsát osobu, oddělení, příp. není řešeno)</i>
	a) vnitropodnikové účetnictví (účetnictví podnikových útvarů, středisek atd.)
	b) rozpočetnictví (tvorba rozpočtů na podnikové útvary, střediska atd.)
	c) kalkulace (vytvoření komplexního kalkulačního systému podniku)
	d) řízení cash-flow (průběžné sledování peněžních toků podniku)
2.4	<i>S ohledem na proces strategického plánování podnik využívá jaké nástroje k rozpočetnictví: (ano, ne, částečně), (denně, měsíčně, čtvrtletně, ročně, jinak)</i>
	a) podnikové rozpočty (rozpočet rozvahy, výsledovky, cash-flow)
	b) vnitropodnikové rozpočty (rozpočet režie, střediskových nákladů a výnosů)
	c) investiční rozpočty (rozpočet údržby, obnovy a výstavby investic)
	d) jiné, vypsát jaké
2.5	<i>Jaké rozhodovací úlohy s ohledem na plánování podnik využívá a v jakém intervalu? (ano, ne, částečně), (denně, měsíčně, čtvrtletně, ročně, jinak)</i>
	a) hodnocení investic
	b) cenová rozhodnutí (diferenciace cen, min. prodejní cena)
	c) výběr mezi nákupem a vlastní výrobou
	d) rozhodování o změnách v objemu a struktuře sortimentu
	e) jiné, vypsát jaké

2.6	<i>Nástroje controllingu – typy nástrojů a frekvence použití v podniku: (ano, ne, částečně), (denně, měsíčně, čtvrtletně, ročně, jinak)</i>
	a) druhové, kalkulační (přímé, nepřímé) a kapacitní (fixní, variabilní) členění nákladů
	b) výpočet bodu zvratu (od jakého množství výrobku, resp. objemu využití kapacity se případná ztráta mění v zisk)
	c) výpočet krátkodobého hospodářského výsledku (krycí příspěvek za podnik, skupinu výrobků, zákaznickou skupinu)
	d) rozbor odchylek od plánu nebo rozpočtu, včetně příčin jejich vzniku
2.7	<i>Oznámujte pravdivost uvedeného tvrzení: (1 - rozhodně souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 - spíše nesouhlasím, 4 - rozhodně nesouhlasím, 5 - nevím)</i>
	a) finanční účetnictví neposkytuje žádné využitelné informace pro proces řízení ekonomiky a financí podniku
	b) vnitropodnikové účetnictví neposkytuje žádné využitelné informace pro proces řízení ekonomiky a financí podniku
	c) nástroje manažerského účetnictví (vnitropodnikové účetnictví, rozpočetnictví, kalkulace, rozhodovací úlohy, řízení cash-flow) jsou důležitou a nedílnou součástí strategického řízení podniku
	d) nástroje controllingu (krycí příspěvek, bod zvratu, krátkodobý hospodářský výsledek, rozbor odchylek od plánu, nákladové a zisková střediska) jsou důležitou a nedílnou součástí strategického řízení podniku
3. Současný stav řízení procesů pro tvorbu obchodního plánu	
3.1	<i>Podporuje Váš informační systém tvorbu obchodního plánu: (jedna odpověď)</i>
	a) ANO, podporuje
	b) ČÁSTEČNĚ podporuje
	c) NE, nepodporuje
3.2	<i>Kdo a jak často sestavuje obchodní plán: (jedna odpověď)</i>
	a) obchodní ředitel
	b) ekonomický ředitel
	c) výkonný ředitel
	d) personální ředitel
	e) jinak, vypsát:
3.3	<i>Jaké typy obchodních plánů používáte: (více odpovědí)</i>
	a) z hlediska času: 1) dlouhodobé (na více než pětileté období) 2) střednědobé (od jednoho roku až pěti let)

3) krátkodobé (nanejvýš jeden rok)	
b) z hlediska rozhodovacího procesu: 1) strategické plány 2) taktické plány 3) operativní plány	
c) z hlediska úrovně řízení	
d) z hlediska účelu	
3.4 Používáte při tvorbě strategického plánování integrované nástroje informační podpory? (jedna odpověď)	
a) ANO, jsou součástí softwaru	
b) NE, nejsou součástí softwaru	
c) používáme speciální software	
d) ani jedna z uvedených variant	
3.5 Uveďte nejdůležitější požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby obchodního plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu (jedna odpověď)	
a) implementace systému tvorby obchodního plánu se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	
b) implementace systému tvorby obchodního plánu je nadřazenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	
c) implementace systému tvorby obchodního plánu se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah	
d) jiná vazba mezi implementací systému tvorby obchodního plánu a procesy tvorby strategického plánu, popište jaká:	
3.6 Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast tvorby obchodního plánu, které jsou nedořešeny nebo částečně řešeny? (jedna odpověď)	
a) ano, oblasti funkcionality tvorby obchodního plánu jsou v současné době v implementovaném systému nedořešeny	
b) ne, oblasti funkcionality tvorby obchodního plánu jsou v současné době v implementovaném systému dořešeny	
c) oblasti funkcionality tvorby obchodního plánu jsou v současné době v implementovaném systému řešeny jen částečně, popište jak?:	
4. Současný stav řízení procesů pro tvorbu marketingového plánu	
4.1 Plánování marketingových aktivit je v kompetenci: (jedna odpověď)	

	a) podniku
	b) subdodávka
	c) podnik a subdodávka
	d) jinak, vypsát:
4.2	<i>Podporuje Váš informační systém tvorbu marketingových plánů: (jedna odpověď)</i>
	a) ANO, podporuje
	b) NE, nepodporuje
	c) částečně podporuje
	d) nepodporuje vůbec
4.3	<i>Uveďte nejdůležitější požadavky při implementaci systému v oblasti tvorby marketingového plánu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu (jedna odpověď)</i>
	a) implementace systému tvorby marketingového plánu se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku
	b) implementace systému tvorby marketingového plánu je nadřazenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku
	c) implementace systému tvorby marketingového plánu se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah
	d) jiná vazba mezi implementací systému tvorby marketingového plánu a procesy tvorby strategického plánu, popište jaká:
4.4	<i>Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast tvorby marketingového plánu, které jsou nedořešeny nebo částečně řešeny? (jedna odpověď)</i>
	a) ano, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému nedořešeny
	b) ne, oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému dořešeny
	c) oblasti funkcionality tvorby marketingového plánu jsou v současné době v implementovaném systému řešeny jen částečně, popište jak?:
5.	Funkcionalita informačního systému s vlivem na procesy strategického plánování podniku
5.1	<i>Základní informace informačního systému:</i>
	Název systému:

Země původu:	
Doba užívání v podniku:	
Nový informační systém nebo upgrade:	
5.2 Využívané funkcionality systému: (ano, ne, částečně)	
a) výroba (kusovníky, plán materiálu, řízení výroby, údržba atd.)	
b) logistika (objednávky, nákup, sklady, prodej atd.)	
c) ekonomika (účetnictví, rozpočtovnictví, controlling atd.)	
d) další funkcionality systému uveďte:	
5.3 Využívané funkcionality systému - řízení ekonomického procesu: (ano, ne, částečně)	
a) finanční účetnictví (podvojný účetnictví s plnou integrací na ostatní funkčnosti)	
b) vnitropodnikové účetnictví (účetnictví podnikových útvarů, středisek atd.)	
c) řízení cash-flow (průběžné sledování peněžních toků podniku)	
d) controlling (plánování a hodnocení podnikových útvarů, rentabilita zakázek atd.)	
5.4 Uveďte nejdůležitější požadavky při implementaci systému pro oblast řízení ekonomického procesu s ohledem na procesy tvorby strategického plánu (jedna odpověď)	
a) implementace systému pro oblast řízení ekonomického procesu se přizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	
b) implementace systému pro oblast řízení ekonomického procesu je nadřazenou autoritou stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku	
c) implementace systému pro oblast řízení ekonomického procesu se nepřizpůsobuje stávajícím procesům tvorby strategického plánu podniku, není mezi nimi vztah	
d) jiná vazba mezi implementací systému pro oblast řízení ekonomického procesu a procesy tvorby strategického plánu, popište jaká:	
5.5 Jsou oblasti nebo činnosti současné funkcionality systému pro oblast řízení ekonomického procesu, které jsou nedořešeny nebo jen částečně řešeny? (jedna odpověď)	
a) ve stávajícím systému pro oblast řízení ekonomického procesu jsou všechny požadované funkcionality vyřešeny	
b) ve stávajícím systému pro oblast řízení ekonomického procesu nejsou dořešeny požadované funkcionality, budou řešeny na základě dalšího rozvoje	
c) ve stávajícím systému pro oblast řízení ekonomického procesu nejsou dořešeny požadované funkcionality, jejich řešení není v možnostech stávajícího systému	
6. Vliv funkcionalit informačního systému na organizační strukturu podniku	
6.1 Jaký typ organizační struktury využíváte: (jedna odpověď)	

	a) plochá organizační struktura
	b) strmá organizační struktura
	c) liniová organizační struktura
	d) funkcionální organizační struktura
6.2	<i>Správa informačních technologií je v kompetenci v oddělení Vašeho podniku (jedna odpověď)</i>
	a) ANO , naše oddělení
	b) NE , outsourcing
	c) kombinace obou
	d) ani jedna z uvedených variant, jinak napište:
6.3	<i>Na jaké úrovni organizační struktury je zařazena funkce vedoucího informačního systému (jedna odpověď)</i>
	a) nejvyšší vrstva organizační struktury (TOP management)
	b) střední vrstva organizační struktury (střední managementu)
	c) není vůbec
	d) jiný způsob zařazení, uveďte:
6.4	<i>Jak často dochází ve Vašem podniku ke změnám organizační struktury? (jedna odpověď)</i>
	a) jedenkrát za rok
	b) dvakrát za dva roky
	c) v jiném intervalu, uveďte v jakém:
6.5	<i>Z jakého důvodu dochází ke změně v organizační struktuře? (jedna odpověď)</i>
	a) expanze podniku
	b) změna vlastnické struktury
	c) v souvislosti se změnou organizační struktury
	d) uveďte další jiné:
6.6	<i>V jakých modulech nebo v jakých částech informačního systému je definovaná organizační struktura (jedna odpověď)</i>
	a) obecná část informačního systému
	b) specifický modul
	c) definovaná v jiném informačním systému
	d) není řešena vůbec v informačním systému
	e) jiné řešení, popište:

6.7 Jakým způsobem je organizační struktura definována v informačním systému využitá jednotlivých úlohách (jedna odpověď)
a) plná integrace
b) částečná integrace
c) žádná integrace
d) jinak, popište jak:
6.8 Je v rámci informačního systému definovaná organizační struktura navázaná na role a organizační střediska (jedna odpověď)
a) ano
b) částečně
c) není

Příloha 2: Curriculum vitae

OSOBNÍ ÚDAJE

Titul: Ing.
Jméno a příjmení: Romana Hajkrová
Datum a místo narození: 21. března 1983 v Kyjově
Státní příslušnost: ČR
Národnost: česká
Adresa: U Potoka 323, 664 51 Kobylnice
Mobil: +420 737 701 972
E-mail: hajkrova.romana@gmail.com

VZDĚLÁNÍ

1998 - 2002 SOŠ obchodní Koryčany, Obor „Obchodně podnikatelská činnost“ 63-41-M/006

Státní maturitní zkouška dne 27. 5. 2002.

2004 - 2006 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, bakalářské studium, obor „Daňové poradenství“ – program celoživotního vzdělávání

Osvědčení o absolvování studia v programu Celoživotního vzdělávání dne 15. 9. 2006.

2006 - 2007 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, bakalářské studium, obor „Daňové poradenství“ – kombinované studium. Téma práce: Zavedení normy ISO 9001:2001.

Státní závěrečná zkouška dne 18. 6. 2007.

2007 - 2009 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, magisterské studium, obor „Podnikové finance a obchod“ – kombinované studium. Téma práce: Postup zavedení výrobního procesu v respektování normy.

Státní závěrečnou zkouškou dne 10. 6. 2009.

2009 - 2011 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, doktorské studium, obor „Řízení ekonomiky podniku“ – prezenční studium. Téma práce: Vliv IS na strategii a organizační strukturu.

2014 - doposud VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, doktorské studium, obor „Řízení ekonomiky podniku“ – kombinované studium. Téma práce: Vliv zavádění IS na změnu strategie a organizační struktury.

ODBORNÉ KURZY

12/2009 Kurz základů vědecké práce v Akademii věd České republiky

2010-2011 VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, Institut celoživotního vzdělávání, doplňující pedagogické minimum. Téma práce: Aspekty výuky předmětu podnikový management na vysoké škole pro zimní a letní semestr. Certifikát

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

Leden 2016 – dosud: *mateřská dovolená*

Duben 2009 - prosinec 2015: *ARCO FEED, spol. s r.o., pracovní pozice: účetní (plný úvazek)*

Česko–italská společnost zaměřená na oblast zemědělství

- Vedení podvojného účetnictví 3 firem včetně mezd v programu SB komplet
- Internetové bankovníctví
- Vymáhání pohledávek
- Vystavování českých i zahraničních faktur
- Vedení pokladny
- Objednávky zboží z českého i zahraničního trhu
- Zajišťování logistiky v rámci České republiky
- Účast na veletrhu v rámci firmy

Leden 2004 - listopad 2008: - *ALIMEX, s.r.o., pracovní pozice: administrativní pracovnice (plný úvazek)*

Česká společnost se zaměřením na oblast bezpečnostních technologií

- Základní práce v účetním systému MONEY S3

- Fakturace v programu MONEY S3
- Znalost schvalovacího programu ELO
- Kontakt s dodavatelskými firmami, ceníky
- Objednávka a nákup materiálů pro montáž, vedení skladu a logistika
- Přijaté faktury a jejich účtování
- Příprava podkladů pro další zpracování
- Vedení pokladny, přijatá a odeslaná pošta

Květen 2003 - listopad 2004: - *Agency of Security FENIX, a.s., pracovní pozice: administrativní pracovnice (plný úvazek)*

Česká společnost se zaměřením na bezpečnost (pult centrální ochrany, převoz hotovosti, hlídání objektů)

- Základní práce v účetním systému Helios_DOS
- Fakturace v programu Helios_DOS
- Přijaté faktury a jejich účtování
- Příprava podkladů pro další zpracování
- Vymáhání pohledávek
- Asistentka ředitele, příprava schůzek
- Organizace v rámci tří poboček
- Vedení pokladny tří poboček
- Korespondence

Září 2002 - březen 2003: *BULL & BEAR, s.r.o., pracovní pozice: konzultantka (plný úvazek)*

Česká společnost se zaměřením na americký trh v oblasti financí

- Komunikace s potenciálními klienty v rámci České republiky
- Znalost základních principů obchodování na burze
- Komodity
- Ekonomický index NASDAQ
- Akcie

PEDAGOGICKÁ PRAXE

2009/2010 Vedení cvičení k předmětu Podnikový management 1, 2 (VUT v Brně, Fakulta podnikatelská)

2010/2011 Vedení cvičení k předmětu Podnikový management 1, 2 (VUT v Brně, Fakulta podnikatelská)

ZAHRANIČNÍ STÁŽE

TAMK University of Applied Sciences (Finsko, Tampere) 2. 11. - 9. 11. 2009

Nottingham Trent University (Velká Británie, Nottingham) 16. 11. - 27. 11. 2010

ŘEŠENÉ PROJEKTY

Regionální mentor 2014-2015 „*Cloud je budoucnost vzdělávání*“
CZ.1.07/1.3.00/51.0034 - datum zahájení 3. 11. 2014, datum ukončení 3. 9. 2015

Participace na projektu 2010 „*Inovace vybraných předmětů v oblasti přípravy, řízení a realizace rozvojových, vzdělávacích a výzkumných projektů*“ CZ.1.0712.2.00/15.0433 -
datum zahájení 16. 9. 2010, datum ukončení 28. 2. 2013

Participace na projektu 2011 „*Inovace předmětů zaměřených na finanční řízení podniku s důrazem na aplikaci praktických postupů, poznatků a nástrojů*“
CZ.1.07/2.2.00/07.0358 - datum zahájení 1. 9. 2009, datum ukončení 31. 8. 2012

Asistentka projektu 2011-2013 „*Vzdělávání v nových směrech IT pro podporu ekonomických a řídicích procesů*“ CZ.1.07/3.2.04/02.0031 - datum zahájení 1. 4. 2011,
datum ukončení 31. 3. 2013

ODBORNÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk střední pokročilost

Německý jazyk pasivní znalost

Znalost práce s programy MS Office

Základní znalost s programem LOTUS NOTES

Práce s podnikovými IS (HELIOS_DOS, MONEY S3, SB KOMPLET)

Řidičský průkaz skupiny A, B (aktivní řidič)

ZÁLIBY

Sport (plavání, lyžování, basketball, squash, thai-box, turistika)

Cestování, kino, divadlo

Příloha 3: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Článek v recenzovaném časopise, zařazený do databáze SCOPUS

HAJKROVÁ, R. *IT utilization rate when determining corporate strategic goals. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*, 2017, roč. 24, č. 41, s. 31 - 42. ISSN: 1804-8048.

Článek v recenzovaném časopise ze seznamu RVVaI

PÁLKA, L.; HAJKROVÁ, R. *IT tools and their usage in strategy creation in respect of economic results of a company. TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*. 2015.

HAJKROVÁ, R.; PÁLKA, L. *Organizační struktura a její nedostatky v závislosti na velikosti firem v prostředí České republiky. TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*. 2011. 5(8). s. 19 - 26. ISSN 1802-8527.

Příspěvky na ostatních mezinárodních konferencích a workshopech

HAJKROVÁ, R.; PÁLKA, L. *Nástroje informační podpory pro hodnocení ekonomických výsledků podniku. In Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015. MAGNANIMITAS. Hradec Králové, MAGNANIMITAS. 2015. s. 1391 - 1399. ISBN 978-80-87952-10-8.*

HAJKROVÁ, R.; PÁLKA, L. *Impact of economic crisis to behavior of companies towards employees depending on company size and orientation. In Economics and management - 2011. Brno, Brno University of Technology Brno. 2011. s. 516 - 520. ISBN 978-80-214-4279-5.*

HAJKROVÁ, R. *Methodology of information systems in a company's processes and organizational structure. Economics and management-2007. 2010. 2010(15). s. 525 - 529. ISSN 1822-6515.*

HAJKROVÁ, R. *Projektové řízení a metodologie zavádění informačního systému*. International workshop for PhD students 2009. Brno, Vysoké učení technické v Brně. 2009. s. 1-5. ISBN 978-80-214-3980-1.

HAJKROVÁ, R. *Vliv zavádění IS na změnu firemních strategických cílů a organizační struktury*. In MendelNet PEF 2009. Ediční středisko MZLU v Brně. Brno, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. 2009. s. 1 - 7. ISBN 978-80-7375-351-1.